

DAFTAR LAMPIRAN

| | |
|------------------------------------|--|
| Lampiran 1 Data Pra Survei..... | |
| Lampiran 2 Pedoman wawancara | |

Daftar isi

| | |
|------------------------------------|------|
| COVER | i |
| ABSTRAK | ii |
| PERNYATAAN KEASLIAN | iii |
| PERSETUJUAN DOSEN PEMBIMBING | iv |
| KATA PENGANTAR | vi |
| MOTTO | vii |
| PERSEMBAHAN | viii |
| PEDOMAN TRANSLITERASI | ix |
| DAFTAR LAMPIRAN..... | x |
| DAFTAR ISI..... | xii |

BAB I PENDAHULUAN

| | |
|--|----|
| A. Latar Belakang Masalah | 1 |
| B. Fokus Penelitian dan Subfokus | 9 |
| C. Rumusan Masalah/Pertanyaan Penelitian | 11 |
| D. Tujuan dan Kegunaan Hasil Penelitian | 11 |

BAB II KAJIAN TEORITIK

| | |
|--|----|
| A. Deskripsi Konseptual Fokus dan Subfokus Penelitian..... | 13 |
| B. Hasil Penelitian yang relevan | 59 |

BAB III METODOLOGI PENELITIAN

| | |
|---|-----|
| A. Metode dan Prosedur Penelitian | 99 |
| B. Tempat dan Waktu Penelitian..... | 101 |

| | |
|---|-----|
| C. Data dan Sumber Data | 101 |
| D. Teknik dan Prosedur Pengumpulan Data | 102 |
| E. Prosedur Analisa data | 105 |
| F. Pemeriksaan Keabsahan Data | 108 |

BAB IV HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

| | |
|---|-----|
| A. Gambaran Umum tentang Latar Penelitian | 114 |
| B. Temuan Penelitian (dijabarkan berdasarkan subfokus penelitian) .. | 124 |
| C. Pembahasan Hasil Penelitian (dijabarkan berdasarkan sobfokus penelitian)..... | 162 |

BAB V KESIMPULAN DAN REKOMENDASI

| | |
|----------------------|-----|
| A. Kesimpulan | 187 |
| B. Rekomendasi | 189 |

DAFTAR PUSTAKA

LAMPIRAN-LAMPIRAN

Lampiran 1 Pedoman Observasi

Lampiran 2 Pedoman Wawancara

DAFTAR RIWAYAT HIDUP

BAB I

PENDAHULUAN

A. Latar Belakang Masalah

Kepemimpinan merupakan masalah yang penting bagi suatu kelompok atau organisasi kelembagaan. Hal ini karena kepemimpinan merupakan salah satu faktor yang sangat mempengaruhi bagi keberhasilan kelompok tersebut untuk mencapai tujuan. Pemimpin adalah seseorang yang mempunyai kemampuan untuk mempengaruhi perilaku orang lain di dalam kerjanya dengan menggunakan kekuasaan. Kekuasaan adalah kemampuan untuk mengarahkan dan mempengaruhi bawahan sehubungan dengan tugas-tugas yang harus dilaksanakannya.¹

Kepemimpinan dalam pendidikan menurut U. Husna Asmara adalah segenap kegiatan dalam usaha mempengaruhi personal di lingkungan pendidikan pada situasi tertentu agar mereka melalui usaha kerja sama, mau bekerja dengan penuh tanggung jawab dan ikhlas demi tercapainya tujuan pendidikan yang telah ditetapkan.² Pemimpin dalam dunia pendidikan terutama sekolah disebut kepala sekolah. Ia memiliki peranan penting karena ia mempengaruhi, mengkoordinasi, membimbing, dan mengarahkan serta mengawasi semua personalia dalam hal

¹Nanang Fatah, *Landasan Manajemen Pendidikan* (Bandung: Remaja Rosda Karya, 1999), hlm. 19.

²U. Husna Asmara, *Pengantar Kepemimpinan Pendidikan* (Bogor: Ghalia Indonesia, 1985), hlm. 118.

yang ada kaitannya dengan kegiatan yang dilaksanakan sehingga dapat tercapai tujuan pendidikan yang efektif dan efisien.

Ada beberapa pertimbangan yang penting bagi kepemimpinan kepala sekolah/madrasah. Pertama, kepala sekolah harus mampu mengkomunikasikan nilai-nilai lembaga terhadap staf pengajar, pelajar, dan masyarakat luas. Kedua, kepala sekolah harus mampu memahami, berkomunikasi dan mendiskusikan proses yang berkembang dalam lembaga dengan tidak hanya duduk di belakang meja kerjanya. Ketiga, Ia harus mampu menumbuhkan rasa kebersamaan, keinginan, semangat dan potensi dari semua staf untuk mencapai tujuan.³

Kepemimpinan dalam lingkungan madrasah cenderung terletak pada kekuatan nilai-nilai (keagamaan) yang menjadi pusat perhatian kepala sekolah/madrasah. Bahkan sering karena penekanan kepemimpinan yang menekankan aspek nilai, maka aspek teknis manajemen kurang begitu diperhatikan. Karena itu, isu-isu yang harus diperhatikan adalah masalah kepemimpinan, terutama bagaimana kualitas kepemimpinan dapat diidentifikasi dan dipelihara agar kekuatan kepemimpinan memiliki fondasi yang bersifat teknis dan bersifat nilai yang dapat digerakkan. Dengan demikian kepala sekolah perlu memahami dan mengkritisi komponen-komponen yang perlu dipertimbangkan dalam pengembangan proses pembelajaran.⁴

³Syafaruddin, *Manajemen Mutu Terpadu dalam Pendidikan, Konsep, Strategi, dan Aplikasi* (Jakarta: PT. Gramedia Widiasarana Indonesia, 2002), hlm. 57.

⁴Muhaimin, *Wacana Pengembangan Pendidikan Islam* (Yogyakarta: Pusat Studi Agama, Politik dan Masyarakat (PSAPM) bekerjasama dengan Pustaka Pelajar, 2003), hlm. 185.

Kepemimpinan kepala sekolah sebagai agen perubahan mempunyai peranan aktif dalam peningkatan mutu pendidikan, sehingga harus memiliki kemampuan sebagai *leader*. Kepemimpinan kepala madrasah yang baik adalah mampu mengelola semua sumber daya pendidikan untuk mencapai tujuan pendidikan baik dari sisi sarana maupun pengembangan sumber daya manusia.

Kepala sekolah merupakan salah satu komponen pendidikan yang paling berperan dalam meningkatkan kualitas pendidikan. E. Mulyasa mengungkapkan bahwa ada hubungan erat antara mutu kepala sekolah/madrasah dengan berbagai aspek kehidupan sekolah seperti disiplin, iklim budaya sekolah, dan perilaku peserta didik. Menyadari hal tersebut, kepala madrasah dihadapkan pada tantangan untuk melaksanakan pendidikan secara terarah, berencana, dan berkesinambungan menetapkan kebijakan-kebijakan yang dianggap dapat meningkatkan kualitas pendidikan.

Kebijakan merupakan unsur vital bagi sebuah organisasi. Ia adalah landasan dan garis dasar organisasi dalam menjalankan aktifitasnya guna mencapai tujuan. Kebijakan biasanya diwujudkan dalam bentuk putusan, strategi, rencana, peraturan, kesepakatan, konsensus, program dan sebagainya yang menjadi acuan organisasi dalam menjalankan aktivitas guna mencapai tujuan.⁵ Kepala madrasah dituntut memiliki keterampilan yang handal untuk membuat keputusan-keputusan yang dapat dijadikan dasar, strategi, atau program aktivitas sekolah. Kemampuan kepala madrasah dalam membuat keputusan-keputusan

⁵Syaiful Sagala, *Administrasi Pendidikan Kontemporer* (Bandung: Alfabeta, 2005), hlm. 130.

bermutu melalui langkah-langkah sistematis sangat menentukan efektifitas madrasah.

Kebijakan kepala madrasah akan mempengaruhi mekanisme kerja madrasah dan berperan besar dalam meningkatkan mutu madrasah. Kebijakan yang dapat mendorong peningkatan sumberdaya manusia di madrasah sangat berpengaruh terhadap peningkatan mutu madrasah. Sebaliknya, bila kebijakan tidak dapat mendorong peningkatan, maka kebijakan tersebut akan berdampak pada penurunan mutu madrasah. Maka disini, secara tidak langsung kebijakan kebijakan sangat berperan dalam meningkatkan profesionalitas guru.

Didalam Al-Qur'an kepemimpinan diungkapkan dengan berabagai macam istilah antara lain khalifah, Imam, dan Uli al-Amri. Firman Allah Swt dalam surat ke 38 : As-Shad: ayat 26.

يٰۤاٰدٰوُدْ اِنَّا جَعَلْنٰكَ خَلِيْفَةً فِى الْاَرْضِ فَاحْكُم بَيْنَ النَّاسِ بِالْحَقِّ وَلَا تَتَّبِعِ
الْهَوٰى فَيُضِلَّكَ عَنْ سَبِيْلِ اللّٰهِ اِنَّ الَّذِيْنَ يَضِلُّوْنَ عَنْ سَبِيْلِ اللّٰهِ لَهُمْ
عَذَابٌ شَدِيْدٌ يَّمَّا نَسُوْا يَوْمَ الْحِسَابِ ﴿٣٦﴾

Artinya:

Hai Daud, Sesungguhnya kami menjadikan kamu *khalifah* (penguasa) di muka bumi, Maka berilah Keputusan (perkara) di antara manusia dengan adil dan janganlah kamu mengikuti hawa nafsu, Karena ia akan menyesatkan kamu dari jalan Allah. Sesungguhnya orang-orang yang sesat dari jalan Allah akan mendapat azab yang berat, Karena mereka melupakan hari perhitungan.

Surat ke 35 : Al-Fatir: ayat 39.

هُوَ الَّذِي جَعَلَكُمْ خَلَائِفَ فِي الْأَرْضِ فَمَنْ كَفَرَ فَعَلَيْهِ كُفْرُهُ وَلَا يَزِيدُ
 الْكَافِرِينَ كُفْرُهُمْ إِلَّا مَقْنًا وَلَا يَزِيدُ الْكَافِرِينَ كُفْرُهُمْ إِلَّا
 خَسَارًا

Artinya:

Dia-lah yang menjadikan kamu *khalifah-khalifah* di muka bumi. barangsiapa yang kafir, Maka (akibat) kekafirannya menimpa dirinya sendiri. dan kekafiran orang-orang yang kafir itu tidak lain hanyalah akan menambah kemurkaan pada sisi Tuhannya dan kekafiran orang-orang yang kafir itu tidak lain hanyalah akan menambah kerugian mereka belaka.

Dari dua ayat tersebut di atas menjelaskan, bahwa konsep khalifah dimulai pada hakikatnya sejak ada pada masa nabi Adam secara personil, yaitu memimpin dirinya sendiri, dan ini menunjukkan bahwa kepemimpinan dalam Islam juga mencakup memimpin diri sendiri yakni mengarahkan dan membawa diri ke arah kebaikan. Disamping memimpin diri sendiri, konsep khalifah juga berlaku dalam memimpin umat hal ini dapat dilihat dari diangkatnya nabi Daud sebagai khalifah. Konsep khalifah di sini mempunyai syarat antara lain, tidak membuat kerusakan di muka bumi, memutuskan suatu perkara secara adil dan tidak menuruti hawa nafsunya. Allah memberi ancaman bagi khalifah yang tidak melaksanakan perintah Allah tersebut. Begitupun seorang kepala sekolah yang diberi amanah oleh Allah untuk menjadi pemimpin pendidikan, hendaknya sanggup menggali makna kepemimpinan Islam sehingga mampu memimpin dirinya, membawa didirnya untuk menjadi kepala sekolah yang amanah yang benar-benar punya misi membangun dan mencerdaskan anak-anak bangsa.

Kepemimpinan Madrasah Ibtidaiyah Negeri Lampung Utara menjadi penting di saat ini lembaga ini mengalami perubahan pengakuan oleh masyarakat dalam menitipkan anaknya untuk dididik di madrasah, tentunya dalam hal ini dibutuhkan madrasah yang mempunyai kepemimpinan yang senantiasa siap dalam menghadapi perubahan yang terjadi di dalam lembaga madrasah terutama madrasah ibtidaiyah.

Berdasarkan pra-survei yang peneliti lakukan pada hari senin, 03 Oktober 2016 bertempat di Kementerian Agama Lampung Utara bagian Pendidikan Madrasah, dari pemeriksaan data profil madrasah ibtidaiyah negeri lampung utara peneliti menemukan beberapa temuan bahwa Madrasah Ibtidaiyah Negeri yang berada di Lampung Utara saat ini rata-rata mengalami kemajuan baik dari segi kepercayaan masyarakat maupun dari jumlah siswa yang setiap tahun mengalami kenaikan yang bisa dilihat dari jumlah rombel kelas dan siswa. Pada saat penerimaan siswa barupun selalu banyak masyarakat yang sudah jauh-jauh hari menanyakan kapan akan dibuka pendaftaran karena mereka khawatir tidak bisa belajar di madrasah ibtidaiyah karena kuota yang diterima memang biasanya terbatas.

Diantara kedua Madrasah tersebut memiliki tempat yang berda diwilayah yang strategis terutama berada di pemukiman penduduk yang padat dan berada di pinggir jalan raya. Dari kedua madrasah itu juga mempunyai siswa dengan rasio yang lebih dari cukup berdasarkan jumlah rombongan belajar yang mengacu pada kelayakan yang ada.⁶

⁶Hasil Pra survey di MIN 7Lampung utara, Desember 2016.

Meskipun demikian perjalanan kepemimpinan kedua madrasah tersebut bukannya tanpa ada hambatan atau tantangan yang berarti. Banyak hal yang harus terus dihadapi para kepala madrasah tersebut dalam memajukan madrasahny masing-masing. Kondisi demikian menyebabkan tugas dan tanggung jawab kepala madrasah tidaklah ringan. Pimpinan harus mampu menyikapi perubahan ini dengan membuat kajian dan kebijakan-kebijakan yang diperlukan. Diantara kebijakan yang penting adalah tentang penyediaan sumber daya guru yang kompeten di bidangnya dan masih banyak lagi yang lainnya. Hal ini harus dilakukan karena tuntutan masyarakat terhadap keberadaan madrasah saat ini sangatlah tinggi terutama bagaimana madrasah bisa membentengi moral generasi bangsa ini.

Untuk mengetahui sejauhmana kepemimpinan kepala madrasah ibtdaiyah negeri di Lampung Utara setidaknya harus diketahui terlebih dahulu bagaimana;

Tugas pokok dan fungsi kepala sekolah sebagai pemimpin pendidikan adalah:

1. Pereencanaan sekolah dalam arti menetapkan arah sekolah sebagai lembaga pendidikan dengan cara merumuskan visi, misi, tujuan dan strategi pencapaian.
2. Mengorganisasikan sekolah dalam arti membuat struktur organisasi, menetapkan staf dan menetapkan tugas dan fungsi masing-masing staf.
3. Menggerakkan staf dalam artian memotivasi staf melalui internal marketing dan memberi contoh eksternal marketing.
4. Mengawasi dalam arti melakukan supervisi, mengendalikan dan membimbing semua staf dan warga sekolah.
5. Mengevaluasi proses dan hasil pendidikan untuk dijadikan dasar pendidikan dan pertumbuhan kualitas, serta melakukan problem solving baik secara analitis sistematis maupun pemecahan masalah secara kreatif dan menghindarkan serta menanggulangi konflik.⁷

⁷ Hari Sudrajat, Manajemen Peningkatan mutu Berbasis Sekolah, (Bandung: Cipta Cekas Grafika, 2004) 112.

Dari lima indikator kepemimpinan diatas menurut pra survey kepala madrasah yang ada di Madrasah Ibtidaiyah Negeri Lampung Utara cukup baik ini dibuktikan selama ini atau sebelum tahun dua ribuan madrasah dianggap sebagai tempat pendidikan nomor dua setelah sekolah umum, namun untuk saat ini madrasah mulai dianggap sebagai tempat pendidikan yang utama. Hal ini tentunya tidak terlepas dari bagaimana peran pokok seorang kepala madrasah dalam upanyanya mengembangkan dan memimpin madrasahny sehingga madrasah yang dipimpinnya mampu berdaya saing dengan dunia kekinian.⁸

Berpijak dari pra-survei dan permasalahan-permasalahan di atas, penulis tertarik untuk melakukan penelitian berjudul yang berpijak dari permasalahan-permasalahan di atas, penulis tertarik untuk melakukan penelitian yang peneliti beri judul berjudul "Kepemimpinan Kepala Madrasah Ibtidaiyah Negeri Lampung Utara".

Adapun Madrasah Ibtidaiyah Negeri yang akan dijadikan sebagain tempat penelitian adalah Madrasah Ibtidaiyah Negeri 3 dan Madrasah Ibtidaiyah Negeri 7 Lampung Utara. Mengapa hanya Madrasah Ibtidaiyah Negeri 3 dan Madrasah Ibtidaiyah Negeri 7 yang akan diteliti, karena dari hasil pra-survei data Madrasah Ibtidaiyah Negeri yang berada di Lampung Utara Madrasah Ibtidaiyah Negeri 3 dan Madrasah Ibtidaiyah Negeri 7 mempunya tingkat kenaikan grafik penerimaan siswa yang tinggi dan letak geografis yang sangat strategis. Adapun data pra-survei peneliti tampilkan sebagai berikut:

⁸Wawancara dengan guru MIN 3 Lampung Utara, Bapak. Ahmad Teguh Basuki tanggal, 3 Oktober 2016

Tabel. 1.1
Data Pra-survei
Jumlah Siswa Madrasah Ibtidaiyah Negeri Lampung Utara
Tahun 2013-2017

| No | Nama Madrasah | Jumlah Siswa Lima Tahun Terakhir (Tahun Pelajaran) | | | | |
|----|---------------------|---|-----------|-----------|-----------|-----------|
| | | 2012/2013 | 2013/2014 | 2014/2015 | 2015/2016 | 2016/2017 |
| 1. | MIN 1 Lampung Utara | 35 | 40 | 120 | 120 | 120 |
| 2. | MIN 2 Lampung Utara | 27 | 30 | 30 | 31 | 35 |
| 3. | MIN 3 Lampung Utara | 48 | 52 | 120 | 120 | 120 |
| 4. | MIN 4 Lampung Utara | 23 | 30 | 38 | 40 | 43 |
| 5. | MIN 5 Lampung Utara | 31 | 55 | 65 | 70 | 80 |
| 6. | MIN 6 Lampung Utara | 45 | 66 | 120 | 120 | 120 |
| 7. | MIN 7 Lampung Utara | 60 | 80 | 120 | 122 | 122 |

Keterangan: Data diolah oleh peneliti Senin, 03 Oktober 2016 dari data berkas yang ada di bagian Penmad Kemenag Lampung Utara.

B. Fokus Penelitian

1. Fokus penelitian

Fokus penelitian dimaksud untuk mempermudah penelitian dalam mengambil data serta mengelola data hingga menjadi kesimpulan, makandalam penelitian ini

menfokuskan pada “Kepemimpinan Kepala Madrasah Ibtidaiyah Negeri 3 dan KepemimpinanKepala Madrasah Ibtidaiyah Negeri 7 Lampung Utara .

2. Subfokus penelitian

Subfokus penelitian ini menitikberatkan pada Kepemimpinan kepala Madrasah dalam tanggung jawab, integritas, dan keteladanannya yang dimiliki masing-masing Kepala Madrasah Ibtidaiyah Negeri 3 dan Kepala Madrasah Ibtidaiyah Negeri 7 Lampung Utara.

Kepemimpinan adalah hal penting dalam manajemen.Peran pemimpin cenderung punya pengaruh besar dalam pengambilan keputusan dalam meningkatkan kualitas organisasi. Organisasi yang memiliki kualitas baik pasti bergantung pada kualitas pemimpinnya, hal ini tentunya biasa dilakukan jika kepemimpinan menggunakan:

1. Kepemimpinan kepala madrasah ibtidaiyah dalam perencanaan madrasah.
2. Kepemimpinan kepala madrasah ibtidaiyah dalam mengordinasikan madrasah.
3. Kepemimpinan kepala madrasah ibtidaiyah dalam menggerakkan madrasah.
4. Kepemimpinan kepala madrasah ibtidaiyah dalam mengawasi madrasah.
5. Kepemimpinan kepala madrasah ibtidaiyah dalam mengevaluasi madrasah.

B. Rumusan Masalah

Berdasarkan uraian latar belakang tentang Kepemimpinan Kepala Madrasah Ibtidaiyah Negeri Lampung Utara, maka penulis merumuskan Masalah diantaranya :

1. Bagaimana kepemimpinan kepala madrasah dalam perencanaan Madrasah Ibtidaiyah Negeri di Kabupaten Lampung Utara ?
2. Bagaimana kepemimpinan kepala madrasah dalam Mengorganisasikan Madrasah Ibtidaiyah Negeri di Kabupaten Lampung Utara ?
3. Bagaimana kepemimpinan kepala madrasah dalam Menggerakkan staf Madrasah Ibtidaiyah Negeri di Kabupaten Lampung Utara ?
4. Bagaimana kepemimpinan kepala madrasah dalam Mengawasi Madrasah Ibtidaiyah Negeri di Kabupaten Lampung Utara ?
5. Bagaimana kepemimpinan kepala madrasah dalam Mengevaluasi Madrasah Ibtidaiyah Negeri di Kabupaten Lampung Utara ?.

C. Tujuan dan Kegunaan Penelitian

1. Tujuan Penelitian

Untuk mengetahui dan menganalisa secara mendalam bagaimana kepemimpinan kepala madrasah ibtidaiyah negeri Lampung Utara.

2. Kegunaan Penelitian

- a. Untuk Peneliti, menambah wawasan pengetahuan dan ketajaman menganalisa penulisan tentang penulisan karya ilmiah sebagai bekal untuk mengadakan penelitian lain pada waktu yang akan datang.
- b. Pengembangan Ilmu, penelitian ini diharapkan dapat menjadi salah satu khasanah keilmuan khususnya Kepemimpinan kepala madrasah.
- c. Obyek penelitian, memberikan masukan dan tambahan wawasan kepada obyek penelitian agar dapat meningkatkan Kualitas Kepemimpinan kepala madrasah.
- d. Pascasarjana UIN Raden Intan Lampung, sebagai literatur tambahan dari segenap karya ilmiah yang sudah ada dan sebagai kajian bagi peneliti yang senada pada waktu yang akan datang.



BAB II

KAJIAN TEORI

Paradigma baru manajemen pendidikan dalam rangka meningkatkan kualitas secara efektif dan efisien, perlu didukung oleh Sumber Daya Manusia (SDM) yang berkualitas. Pengembangan Sumber Daya Manusia merupakan proses peningkatan kemampuan manusia agar mampu melakukan terobosan-terobosan. Proses pengembangan Sumber Daya Manusia tersebut harus menyentuh berbagai bidang kehidupan yang tercermin dalam pribadi pimpinan, termasuk pemimpin pendidikan, seperti kepala madrasah. Kepala Madrasah merupakan salah satu komponen pendidikan yang paling berperan dalam meningkatkan kualitas pendidikan. Sebagaimana tertuang dalam Pasal 12 ayat 1 PP 28 tahun 1990 bahwa: *“Kepala sekolah bertanggungjawab atas penyelenggaraan kegiatan pendidikan, administrasi sekolah, pembinaan tenaga kependidikan lainnya, dan pendayagunaan serta pemeliharaan sarana dan prasarana”*. Dan Peraturan Pemerintah Nomor 19 Tahun 2005 Tentang Standar Nasional Pendidikan Tanggal 16 Mei 2005 Pasal 38 ayat 2 berbunyi: *“Kriteria untuk menjadi kepala SD/MI meliputi: a) Berstatus sebagai guru SD/MI; b) Memiliki kualifikasi akademik dan kompetensi sebagai agen pembelajaran sesuai ketentuan perundang-undangan yang berlaku; c) Memiliki*

pengalaman mengajar sekurang-kurangnya 5 (lima) tahun di SD/MI; dan d) Memilikikemampuan kepemimpinan dan kewirausahaan di bidang pendidikan.”

Serta Peraturan Menteri Pendidikan Nasional Nomor : 13 Tahun 2007 Tanggal 17 April 2007 Tentang Standar Kepala Sekolah/Madrasah Pasal 1 ayat berbunyi *“Untuk diangkat sebagai kepala sekolah/madrasah, seseorang wajib memenuhi standar kepala sekolah/madrasah yang berlaku nasional.”*

Fakta empirik menunjukkan bahwa masih banyaknya kepala sekolah yang belum menjalankan tugas sesuai peran dan fungsinya sebagai pemimpin pendidikan. Fenomena ini disebabkan karena kurang memenuhi standar proses pengangkatan, rendahnya kinerja kepala sekolah dengan ditandai kurangnya motivasi, semangat kerja, kurangnya komitmen dalam melakukan tugas, dan banyak faktor penghambat lain sebagai pemicu melemahnya produktivitas kerja kepala sekolah yang akhirnya menurunkan kinerja kepemimpinan kepala sekolah. Semua itu akan berakibat menurunnya mutu pendidikan karena rendahnya proses pendidikan yang akhirnya berdampak pada output serta outcome pendidikan. Berdasarkan uraian di atas peneliti sangat tertarik untuk membahas kepemimpinan kepala sekolah. Untuk mempermudah dalam pemahaman pembahasan ini, berikut saya sajikan kerangka teoritisnya.

Kepemimpinan dalam Islam adalah perilaku interaktif yang mampu mempengaruhi individu-individu untuk melaksanakan tugasnya dalam rangka memberikan arahan, petunjuk yang lebih baik dalam mencapai tujuan yang telah ditetapkan, mengembangkan, memegang teguh, dan menjaga kepercayaan yang dipercayakan kepadanya. Begitu juga dengan peran kepala sekolah sebagai

pemimpin harus mampu untuk meningkatkan peran strategis dan teknis dalam meningkatkan kualitas lembaga yang dipimpinnya. Hal lain yang perlu diperhatikan juga adalah kepemimpinan kepala sekolah sebagai agen perubahan dalam meningkatkan kualitas keagamaan sangat penting. Karena dengan dasar agama seluruh warga/komunitas sekolah dapat menjalankan aktifitas pembelajaran dan pergaulan di lingkungan masyarakat dengan didasari oleh nilai-nilai keislaman. Dengan demikian kepemimpinan mempunyai proses yang muncul pada setiap individu, sebagaimana hadits Rasulullah SAW ;

Artinya : Telah menceritakan kepada kami Abdullah bin Maslamah dari Malik dari abdullah bin Dinar dari Ibn Umar R.A berkata : Saya telah mendengar Rasulullah SAW. Bersabda : setiap kamu adalah pemimpin dan setiap kamu akan ditanyai tentang kepemimpinannya, seorang imam (pemimpin) akan ditanya hal rakyat yang dipimpinnya, Seorang suami akan ditanya perihal keluarga yang dipimpinnya. Seorang isteri yang memelihara rumah tangga suaminya akan ditanya perihal tanggungjawab dan tugasnya. Bahkan seorang pembantu/pekerja rumah tangga yang bertugas memelihara barang milik majikannya juga akan ditanya dari hal yang dipimpinnya. Dan kamu sekalian adalah pemimpin dan akan ditanya dari hal hal yang dipimpinnya. (HR. Bukhari dan Muslim).⁹

Pada dasarnya, hadits di atas berbicara tentang etika kepemimpinan dalam Islam. Dalam hadis ini dijelaskan bahwa etika paling pokok dalam kepemimpinan adalah tanggungjawab. Semua orang yang hidup di muka bumi ini disebut sebagai pemimpin. Karenanya, sebagai pemimpin, mereka semua memikul

⁹An Nawawî, *Syarh Shahîh Muslîm*, (Cairo: Syirkat Iqamat Al-Dîn, 1349 H), h. 315

tanggungjawab, sekurang-kurangnya terhadap dirinya sendiri. Seorang suami bertanggungjawab atas istrinya, seorang bapak bertanggungjawab kepada anak-anaknya, seorang majikan bertanggung jawab kepada pekerjanya, dst. Akan tetapi, tanggungjawab di sini bukan semata-mata bermakna melaksanakan tugas lalu setelah itu selesai dan tidak menyisakan dampak (*atsar*) bagi yang dipimpin. Melainkan lebih dari itu, yang dimaksud tanggungjawab di sini adalah lebih berarti upaya seorang pemimpin untuk mewujudkan kesejahteraan bagi pihak yang dipimpin. Karena kata *ra'î*,a sendiri secara bahasa bermakna gembala dan kata *ra'î*-,in berarti pengembala. Ibarat pengembala, ia harus merawat, memberi makan dan mencari tempat berteduh binatang gembalaannya. Singkatnya, seorang penggembala bertanggung jawab untuk mensejahterakan binatang gembalaannya. Tapi cerita gembala hanyalah sebuah tamsil, dan manusia tentu berbeda dengan binatang, sehingga menggembala manusia tidak sama dengan menggembala binatang.

Anugerah akal budi yang diberikan Allah SWT kepada manusia merupakan kelebihan tersendiri bagi manusia untuk mengembalikan dirinya sendiri, tanpa harus mengantungkan hidupnya kepada penggembala lain. Karenanya, pertama-tama yang disampaikan oleh hadits di atas adalah bahwa setiap manusia adalah pemimpin yang bertanggung jawab atas kesejahteraan dirinya sendiri, atau dengan kata lain, seseorang mesti bertanggung jawab untuk dirinya sendiri, tanpa mengantungkan hidupnya kepada orang lain. Dalam Islam karena kepemimpinan erat kaitannya dengan pencapaian cita-cita maka kepemimpinan itu harus ada dalam tangan seorang pemimpin yang beriman. Dan hakekat kepemimpinan antara lain kemampuan seseorang dalam mempengaruhi orang lain untuk mencapai tujuan bersama yang

positif, juga adanya unsur-unsur orang yang memimpin, yang dipimpin, adanya organisasi dan adanya tujuan yang ingin dicapai bersama.

Dalam ajaran Islam baik ayat maupun hadits banyak yang menjelaskan tentang kepemimpinan baik langsung atau tidak langsung diantaranya surat An Nahl ayat 36 yang menjelaskan tentang hakekat diutusnya para Rasul kepada manusia sebenarnya hanyalah untuk memimpin umat dan mengeluarkannya dari kegelapan kepada cahaya (petunjuk) yang benar dengan menunjukkan akidah yang benar.

Artinya: Dan sungguh Kami telah mengutus rasul pada tiap-tiap umat (untuk menyerukan): "Sembahlah Allah (saja), dan jauhilah Thaghut itu", maka di antara umat itu ada orang-orang yang diberi petunjuk oleh Allah dan ada pula di antaranya orang-orang yang telah pasti kesesatan baginya. Maka berjalanlah kamu dimuka bumi dan perhatikanlah bagaimana kesudahan orang-orang yang mendustakan (rasul-rasul). (An-Nahl : 36).¹⁰

Bertolak dari pengertian kepemimpinan tersebut, terdapat tiga unsur yang saling berkaitan, yaitu unsur manusia, sarana, dan tujuan. Untuk dapat memperlakukan ketiga unsur tersebut secara seimbang, seorang pemimpin harus memiliki pengetahuan, kecakapan dan keterampilan yang diperlukan dalam melaksanakan kepemimpinannya. Pengetahuan dan keterampilan ini dapat diperoleh dari pengalaman belajar secara teori ataupun dari pengalamannya dalam praktek selama menjadi pemimpin. Namun secara tidak disadari seorang pemimpin dalam memperlakukan kepemimpinannya menurut caranya sendiri, dan cara-cara yang digunakan itu merupakan pencerminan dari sifat-sifat dasar kepemimpinannya. Dengan demikian, kepemimpinan adalah hal yang berhubungan dengan proses

¹⁰ Prof. H. Mahmud Yunus, Tarjamah, *Al-Qur'anul Karim*, (Bandung: PT. Al –Ma'arif, 2000), h. 244

menggerakkan, memberikan tuntunan, binaan dan bimbingan, menunjukkan jalan, memberi keteladanan, mengambil resiko, mempengaruhi dan meyakinkan pihak lain. Dari definisi-definisi di atas, paling tidak dapat ditarik kesimpulan bahwa kepemimpinan adalah masalah sosial yang di dalamnya terjadi interaksi antara pihak yang memimpin dengan pihak yang dipimpin untuk mencapai tujuan bersama, baik dengan cara mempengaruhi, membujuk, memotivasi dan mengkoordinasi. Dari sini dapat dipahami bahwa tugas utama seorang pemimpin dalam menjalankan kepemimpinannya tidak hanya terbatas pada kemampuannya dalam melaksanakan program-program saja, tetapi lebih dari itu yaitu pemimpin harus mampu melibatkan seluruh lapisan organisasinya, anggotanya atau masyarakatnya untuk ikut berperan aktif sehingga mereka mampu memberikan kontribusi yang positif dalam usaha mencapai tujuan.

A. Kepemimpinan

1. Kepemimpinan

Konsep kepemimpinan (leadership) pada dasarnya berasal dari kata “pimpin” yang artinya bimbing atau tuntun. Dari kata “pimpin” melahirkan kata kerja memimpin yang artinya membimbing atau menuntun dan kata benda pemimpin (leader) yaitu orang yang berfungsi memimpin, atau orang yang membimbing atau menuntun. Dalam tulisan ini pun perlu dijelaskan juga arti pimpinan adalah mencerminkan kedudukan seseorang atau sekelompok orang pada hierarki tertentu dalam suatu birokrasi formal (wewenang/authority) dan tanggungjawab (akuntabilitas). Kartono menyatakan pemimpin adalah seorang pribadi yang memiliki superioritas tertentu, sehingga dia memiliki kewibawaan

dan kekuasaan untuk menggerakkan orang lain melakukan usaha bersama guna mencapai sasaran tertentu. Sedangkan kepemimpinan yaitu kemampuan seseorang dalam mempengaruhi orang lain dalam mencapai tujuan.¹¹

Terdapat ragam istilah mengenai Kepemimpinan ini, adanya yang menyebutkan Imamah dan Khilafah. Masing-masing kelompok Islam memiliki pendefinisian berbeda satu sama lain, namun ada juga yang menyamakan arti khalifah dan Imamah. Seorang ulama bernama Syekh Abu Zahra dari kelompok Sunni menyamakan arti Khalifah dan Imamah. Ia berkata, “Imamah itu disebut juga sebagai Khalifah. Sebab orang yang menjadi khalifah adalah penguasa tertinggi bagi umat Islam yang menggantikan Rosul SAW. Khalifah itu juga disebut sebagai Imam (pemimpin) yang wajib ditaati. Manusia berjalan di belakangnya, sebagaimana manusia shalat di belakang imam.”¹²

Kepemimpinan adalah sekumpulan dari serangkaian kemampuan dan sifat-sifat kepribadian, termasuk di dalamnya kewibawaan, untuk dijadikan sebagai sarana dalam rangka meyakinkan yang dipimpinnya agar mereka mau dan dapat melaksanakan tugas-tugas yang dibebankan kepadanya dengan rela, penuh semangat, ada kegembiraan batin, serta tidak merasa terpaksa.¹³ Sementara kepemimpinan menurut *Robert J. House dan Mary L. Baetz* seperti yang dikutip oleh Ngalim Purwanto bahwa kepemimpinan terjadi di dalam kelompok dua orang atau lebih, dan pada umumnya melibatkan pemberian pengaruh terhadap

¹¹Kartini Kartono, *Pemimpin Dan Kepemimpinan; Apakah Pemimpin Abnormal itu*. Jakarta, PT. Raja Grafindo Persada 2005, h. 51

¹²Al-Sukristani atau dilihat Dr Ali As-salus, *Imamah dan Khalafah dalam Tinjauan Syar’I*, (Gema Insani Press, Jakarta, 2005), h. 16

¹³Ngalim Purwanto, *Administrasi dan Supervisi Pendidikan*. Bandung, Remaja Rosdakarya, 2003. h. 25

tingkah laku anggota kelompok dalam hubungannya dengan pencapaian tujuan-tujuan kelompok.¹⁴

Jacobs & Jacques mendefinisikan kepemimpinan sebagai sebuah proses memberi arti (pengarahan yang berarti) terhadap usaha kolektif, dan yang mengakibatkan kesediaan untuk melakukan usaha yang diinginkan untuk mencapai sasaran. Sedangkan menurut Tannenbaum, Weschler & Massarik kepemimpinan adalah pengaruh antar pribadi, yang dijalankan dalam suatu sistem situasi tertentu, serta diarahkan melalui proses komunikasi, ke arah pencapaian satu tujuan atau beberapa tujuan tertentu.¹⁵

Dari beberapa pengertian di atas menjelaskan bahwa kepemimpinan adalah suatu hal yang sangat penting dalam manajemen sekolah, oleh karena itu perilaku kepala sekolah harus dapat mendorong kinerja guru dengan menunjukkan rasa persahabatan dan kedekatan diantara sesama. Instrumen tingkah laku seperti itu hendaknya diwujudkan dan disosialisasikan dalam tugas dan peran guru sebagai individu dan kelompok, sehingga perilaku kepemimpinan yang positif dapat mendorong kelompok yang terlibat dalam lingkup pendidikan (sekolah) dapat bekerja sama dalam mewujudkan tujuan organisasi.¹⁶

Dari definisi-definisi di atas, paling tidak dapat ditarik kesimpulan bahwa kepemimpinan adalah masalah sosial yang di dalamnya terjadi interaksi antara pihak yang memimpin dengan pihak yang dipimpin untuk mencapai tujuan bersama, baik dengan cara mempengaruhi, membujuk, memotivasi dan

¹⁴ Ibid. 27

¹⁵ Ibid 12

¹⁶E. Mulyasa, *Menjadi Kepala Sekolah Profesional. Dalam konteks Mensukseskan MBS dan KBK*. Bandung: PT. Remaja Rosda Karya. 2005. H.107

mengkoordinasi. Dari sini dapat dipahami bahwa tugas utama seorang pemimpin dalam menjalankan kepemimpinannya tidak hanya terbatas pada kemampuannya dalam melaksanakan program-program saja, tetapi lebih dari itu yaitu pemimpin harus mampu melibatkan seluruh lapisan organisasinya, anggotanya atau masyarakatnya untuk ikut berperan aktif sehingga mereka mampu memberikan kontribusi yang positif dalam usaha mencapai tujuan.

1. Syarat-Syarat Kepemimpinan

Kartini Kartono mengungkapkan bahwa kepemimpinan itu harus selalu dikaitkan dengan tiga hal pokok yaitu: (1) Kekuasaan ialah kekuatan, otoritas dan legalitas yang memberikan wewenang kepada pemimpin guna mempengaruhi dan menggerakkan bawahan untuk berbuat sesuatu, (2) Kewibawaan ialah kelebihan, keunggulan, keutamaan, sehingga orang mampu “membawa” atau mengatur orang lain, sehingga orang tersebut patuh pada pimpinan dan bersedia melakukan perbuatan-perbuatan tertentu, (3) Kemampuan ialah segala daya, kemampuan, kesanggupan, kekuatan dan kecakapan/ketrampilan teknis maupun sosial yang dianggap melebihi dari kemampuan anggota biasa.¹⁷

Ada beberapa syarat-syarat kepemimpinan yang harus ada dalam seorang pemimpin. Syarat-syarat tersebut merupakan hal yang pokok yang harus dimiliki seorang pemimpin agar dalam memimpin ia mempunyai kekuasaan dan wibawa sebagai seorang pemimpin.

¹⁷Kartini Kartono, *Pemimpin Dan Kepemimpinan; Apakah Pemimpin Abnormal itu*. Jakarta, PT. Raja Grafindo Persada 1998, h. 28

2. Kelebihan Pemimpin

Menurut *Stogdill* dalam bukunya *Personal Factor Associated with Leadership* yang dikutip oleh Kartini Kartono dalam bukunya *Pemimpin dan Kepemimpinan* mengatakan bahwa pemimpin itu harus mempunyai kelebihan, yaitu:

- 1) Kapasitas meliputi: kecerdasan, kewaspadaan, kemampuan berbicara dan kemampuan menilai.
- 2) Ilmu pengetahuan yang luas
- 3) Tanggungjawab, mandiri, berinisiatif, tekun, ulet, percaya diri, agresif, dan punya hasrat untuk unggul.
- 4) Partisipatif aktif, memiliki sosialbilitas tinggi, mampu bergaul, kooperatif, atau suka bekerja sama, mudah menyesuaikan diri, punya rasa humor.
- 5) Status meliputi kedudukan sosial-ekonomi yang cukup tinggi, populer, tenar.¹⁸:

Dari uraian di atas menunjukkan bahwa untuk menjadi seorang pemimpin seseorang terlebih dahulu harus mempunyai kecerdasan, tanggungjawab, serta mempunyai kedudukan sosial yang tinggi di dalam suatu masyarakat. Sedangkan menurut *Jhon D. Millet* dalam bukunya *Management In The Public Services*, yang dikutip oleh Inu Kencana dalam bukunya *Pengantar Ilmu Pemerintahan* mengatakan bahwa seorang pemimpin harus mempunyai sifat-sifat kepemimpinan, yaitu: (a) Kemampuan untuk melihat organisasi secara keseluruhan, (b) Kemampuan untuk mendelegasikan wewenang, (c) Kemampuan untuk memerintahkan kesetiaan, (d) Kemampuan untuk membuat keputusan.¹⁹

Kesimpulan dari pendapat di atas bahwa untuk menjadi seorang pemimpin diperlukan kemampuan untuk melihat organisasi secara keseluruhan, bisa

¹⁸ Ibid h. 31

¹⁹ Kencana, Inu. *Pengantar Ilmu Pemerintahan*. Bandung: Eresco 1992.

mendelegasikan wewenang, bisa membuat pengikutnya setia serta dapat membuat keputusan yang tegas, cepat dan bijaksana.

3. Sifat-Sifat Pemimpin

Penilaian sukses atau gagalnya pemimpin antara lain dilakukan dengan mengamati dan mencatat sifat-sifat dan kualitas perilakunya. Diantara para penganut teori sifat/kesifatan dari kepemimpinan (*the traitist theory of leadership*) adalah *Ordway Tead*. Menurut *Ordway*, ada sepuluh sifat-sifat kepemimpinan, yaitu: (1) Energi jasmaniah dan mental (*Physical and nervous energy*), (2) Kesadaran akan tujuan dan arah (*A sense of purpose and direction*), (3) Antusiasme (*enthusiasm*), (4) Keramahan (*Friendliness*), (5) kecintaan (*affection*), (6) Integritas (*integrity*), (7) Penguasaan teknis (*technical mastery*), (8) Ketegasan dalam mengambil keputusan (*decisiveness*), (9) Kecerdasan (*intelligence*), dan (10) Kepercayaan (*faith*).²⁰

4. Tipe-Tipe Kepemimpinan

Menurut *G.R. Terry*, bahwa pendapatnya membagi tipe-tipe kepemimpinan menjadi 6 bagian, yaitu:

1) Tipe kepemimpinan pribadi (*personal leadership*).

Dalam sistem kepemimpinan ini, segala sesuatu tindakan itu dilakukan dengan mengadakan kontak pribadi. Petunjuk itu dilakukan secara lisan atau langsung dilakukan secara pribadi oleh pemimpin yang bersangkutan.

2) Tipe kepemimpinan non pribadi (*non personal leadership*).

²⁰Kartini Kartono, Op. cit., h. 37-43

Segala sesuatu kebijaksanaan yang dilaksanakan melalui bawahan-bawahan atau media non pribadi baik rencana atau perintah juga pengawasan.

3) Tipe kepemimpinan otoriter (*authoritarian leadership*).

Pemimpin otoriter biasanya bekerja keras, sungguh-sungguh, teliti dan tertib. Ia bekerja menurut peraturan-peraturan yang berlaku secara ketat dan instruksi-instruksinya harus ditaati.

4) Tipe kepemimpinan demokratis (*democratic leadership*).

Pemimpin yang demokratis menganggap dirinya sebagai bagian dari kelompoknya dan bersama-sama dengan kelompoknya berusaha bertanggung jawab tentang terlaksananya tujuan bersama. Agar setiap anggota turut bertanggung jawab, maka seluruh anggota ikut serta dalam segala kegiatan, perencanaan, penyelenggaraan, pengawasan, dan penilaian. Setiap anggota dianggap sebagai potensi yang berharga dalam usaha pencapaian tujuan.

5) Tipe kepemimpinan paternalistik (*paternalistic leadership*).

Kepemimpinan ini dicirikan oleh suatu pengaruh yang bersifat kepatutan dalam hubungan pemimpin dan kelompok. Tujuannya adalah untuk melindungi dan untuk memberikan arah seperti halnya seorang bapak kepada anaknya.

6) Tipe kepemimpinan menurut bakat (*indigenous leadership*).

Biasanya timbul dari kelompok orang-orang yang informal di mana mungkin mereka berlatih dengan adanya sistem kompetisi, sehingga bisa menimbulkan klik-klik dari kelompok yang bersangkutan dan biasanya akan muncul pemimpin yang mempunyai kelemahan di antara yang ada dalam kelompok tersebut menurut bidang keahliannya di mana ia ikut berkecimpung.

Dari beberapa tipe kepemimpinan tersebut, masing-masing memiliki kelebihan dan kelemahan. Untuk penempatan tipe tersebut tergantung pada jenis organisasi yang akan di pimpin. Misalnya untuk organisasi kemiliteran diperlukan tipe kepemimpinan yang otoriter, sebab pada organisasi tersebut dibutuhkan kesatuan komando dalam pengambilan keputusan. Sehingga senang atau tidak senang, semua anggota organisasi didalamnya harus melaksanakan perintah dari atasan. Lain dengan seorang kepala madrasah sebagai pemimpin dia harus mengkolaborasi tipe-tipe kepemimpinan di atas yang akan disesuaikan dengan situasi kebijakan yang dilaksanakan. Guru bukanlah orang-orang yang bekerja atas komando, dan guru juga bukanlah personel yang tidak butuh dan mendengar komando. Dewan guru bekerja dengan intelektualitasnya, oleh karena itu seorang kepala madrasah sebagai pemimpin harus lebih mengutamakan faktor motivasi dalam kepemimpinannya, agar emosional dan kesadaran para guru tergugah dan bersemangat untuk melaksanakan tugasnya dengan baik. Dalam hal mengendalikan para warga madrasah mungkin seorang kepala madrasah lebih cocok jika menerapkan tipe kepemimpinan demokratis, karena dengan tipe ini kepala madrasah menganggap dirinya sebagai bagian dari kelompoknya dan bersama-sama dengan kelompoknya berusaha bertanggung jawab tentang terlaksananya tujuan bersama. Agar setiap anggota turut bertanggung jawab, maka seluruh anggota ikut serta dalam segala kegiatan, perencanaan, penyelenggaraan, pengawasan, dan penilaian. Setiap anggota dianggap sebagai potensi yang berharga dalam usaha pencapaian tujuan.

Dalam perjuangannya terhadap pendidikan bangsanya, Ki Hajar Dewantara mempunyai Semboyan yaitu *tut wuri handayani* (dari belakang seorang kepala sekolah harus bisa memberikan dorongan dan arahan), *ing madya mangun karsa* (di tengah atau di antara warga sekolah, kepala sekolah harus menciptakan prakarsa dan ide), dan *ing ngarsa sung tulada* (di depan, seorang kepala sekolah dan pendidik harus memberi teladan atau contoh tindakan baik). Semboyan ini sangat baik sekali diterapkan oleh kepala sekolah dalam kepemimpinannya. Tipe kepemimpinan ini menjadikan seorang pemimpin yang luwes, fleksibel dan tidak kaku, dimanapun dia berada ia dapat memberikan semangat, dapat membangkitkan cipta dan karsa serta dapat menjadi suri teladan yang baik bagi orang-orang yang dipimpinnya.

5. Macam-macam Gaya Kepemimpinan

Kepemimpinan memegang peran yang signifikan terhadap kesuksesan dan kegagalan sebuah organisasi. Sedangkan mengidentifikasi empat jenis gaya kepemimpinan antara lain :²¹

1. Gaya kepemimpinan kharismatik

Para pengikut terpacu kemampuan kepemimpinan yang heroik atau yang luar biasa ketika mereka mengamati perilaku-perilaku tertentu pemimpin mereka. Terdapat lima karakteristik pokok pemimpin kharismatik:

- a. Visi dan artikulasi. Dia memiliki visi ditujukan dengan sasaran ideal yang berharap masa depan lebih baik daripada status quo, dan mampu mengklarifikasi pentingnya visi yang dapat dipahami orang lain.

²¹Robins (2006)

- b. Rasio personal. Pemimpin kharismatik bersedia menempuh risiko personal tinggi, menanggung biaya besar, dan terlibat ke dalam pengorbanan diri untuk meraih visi.
- c. Peka terhadap lingkungan. Mereka mampu menilai secara realistis kendala lingkungan dan sumber daya yang dibutuhkan untuk membuat perubahan.
- d. Kepekaan terhadap kebutuhan pengikut. Pemimpin kharismatik perseptif (sangat pengertian) terhadap kemampuan orang lain dan responsif terhadap kebutuhan dan perasaan mereka.
- e. Perilaku tidak konvensional. Pemimpin kharismatik terlibat dalam perilaku yang dianggap baru dan berlawanan dengan norma.

2. Gaya kepemimpinan transaksional

Pemimpin transaksional merupakan pemimpin yang memandu atau memotivasi para pengikut mereka menuju sasaran yang ditetapkan dengan memperjelas persyaratan peran dan tugas. Gaya kepemimpinan transaksional lebih berfokus pada hubungan pemimpin-bawahan tanpa adanya usaha untuk menciptakan perubahan bagi bawahannya. Terdapat empat karakteristik pemimpin transaksional:

- a. Imbalan kontingen: kontrak pertukaran imbalan atas upaya yang dilakukan, menjanjikan imbalan atas kinerja baik, mengakui pencapaian.
- b. Manajemen berdasar pengecualian (aktif): melihat dan mencari penyimpangan dari aturan dan standar, menempuh tindakan perbaikan.

c. Manajemen berdasar pengecualian (pasif): mengintervensi hanya jika standar tidak dipenuhi.

d. Laissez-Faire: melepas tanggung jawab, menghindari pembuatan keputusan.

3. Gaya kepemimpinan transformasional

Pemimpin transformasional mencurahkan perhatian pada hal-hal dan kebutuhan pengembangan dari masing-masing pengikut, Pemimpin transformasional mengubah kesadaran para pengikut akan persoalan-persoalan dengan membantu mereka memandang masalah lama dengan cara-cara baru, dan mereka mampu menggairahkan, membangkitkan, dan mengilhami para pengikut untuk mengeluarkan upaya ekstra demi mencapai sasaran kelompok. Terdapat empat karakteristik pemimpin transformasional:

a. Kharisma: memberikan visi dan rasa atas misi, menanamkan kebanggaan, meraih penghormatan dan kepercayaan.

b. Inspirasi: mengkomunikasikan harapan tinggi, menggunakan symbol untuk memfokuskan pada usaha, menggambarkan maksud penting secara sederhana.

c. Stimulasi intelektual: mendorong intelegensia, rasionalitas, dan pemecahan masalah secara hati-hati.

d. Pertimbangan individual: memberikan perhatian pribadi, melayani karyawan secara pribadi, melatih dan menasehati.

4. Gaya kepemimpinan visioner

Kemampuan menciptakan dan mengartikulasikan visi yang realistis, kredibel, dan menarik mengenai masa depan organisasi atau unit organisasi yang tengah

tumbuh dan membaik dibanding saat ini. Visi ini jika diseleksi dan diimplementasikan secara tepat, mempunyai kekuatan besar sehingga bisa mengakibatkan terjadinya lompatan awal ke masa depan dengan membangkitkan keterampilan, bakat, dan sumber daya untuk mewujudkannya.

Dari beberapa kajian teori tentang kepemimpinan diatas peneliti menyimpulkan bahwa, madrasah itu akan berjalan baik dan sesuai harapan tergantung kepada pemimpin apka sudah menjalankan:

1. Pengelolaan madrasah yang dilakukan kepala madrasah dalam kepemimpinannya.
2. Motivasi kepada pendidik dan tenaga kependidikan dalam melaksanakan kekimpinannya.
3. Peningkatan mutu madrasah dalam menjalankan kepemimpinan.

B. Madarasah

a. Pengertian Madarasah

Madrasah merupakan *isim makan* dari “darasa” yang berarti “tempat duduk untuk belajar”. Istilah madrasah ini sekarang menyatu dengan istilah sekolah atau perguruan (terutama perguruan Islam)²². Perkataan madrasah berasal dari bahasa Arab yang artinya tempat belajar. Madrasah dalam bahasa Indonesia adalah sekolah lebih dikhususkan lagi sekolah-sekolah agama Islam. Dalam *Shorter Encyclopaedia of Islam*, madrasah artinya nama dari suatu lembaga dimana ilmu-ilmu keislaman diajarkan.

Dengan keterangan tersebut dapat dipahami bahwa madrasah adalah penekanannya sebagai suatu lembaga yang mengajarkan ilmu-ilmu keislaman.

²² Hasbullah, *Sejarah Pendidikan Islam di Indonesia: Lintasan Sejarah Pertumbuhan dan Perkembangan* (Jakarta: PT Raja Grafindo Persada,1999), hlm.160

Perkataan madrasah di tanah Arab ditunjukkan untuk semua sekolah secara umum, akan tetapi di Indonesia ditujukan untuk sekolah-sekolah yang mempelajari ajaran-ajaran Islam. Madrasah pada prinsipnya adalah kelanjutan dari sistem pesantren.

Menurut Surat Keputusan Bersama Tiga Menteri Tahun 1975, pengertian madrasah adalah lembaga pendidikan yang menjadikan mata pelajaran agama Islam sebagai mata pelajaran dasar yang diberikan sekurang-sekurangnya 30% di samping mata pelajaran umum.²³

Ditinjau dari segi tingkatannya madrasah dibagi menjadi:

- a. Tingkat Ibtidaiyah (Tingkat Dasar)
- b. Tingkat Tsanawiyah (Tingkat Menengah)
- c. Tingkat Aliyah (Tingkat Menengah Atas)²⁴

b. Sejarah Dan Perkembangan Madrasah Di Indonesia

Madrasah bukan lembaga pendidikan Islam asli Indonesia, tetapi berasal dari dunia Islam di Timur Tengah yang berkembang sekitar abad ke-10 M atau 11 M. Madrasah berkembang sebagai simbol kebangkitan golongan sunni. Madrasah didirikan sebagai sarana transmisi ajaran-ajaran golongan sunni. Pada perkembangan berikutnya, madrasah merupakan lembaga pendidikan Islam formal seperti *kuttab* dan masjid. Seluruh dunia Islam telah mengadopsi sistem madrasah disamping *kuttab* dan masjid untuk mentransmisi nilai-nilai Islam. Pada awal perkembangannya madrasah tergolong lembaga pendidikan setingkat *college* (jika di bandingkan dengan lembaga pendidikan Islam saat ini).

²³Haidar Putra Daulay, *Sejarah Pertumbuhan dan Pembaruan Pendidikan Islam di Indonesia* (Jakarta: Kencana, 2009), hlm. 102.

²⁴*Ibid.*, hlm. 94-95

Istilah “madrasah” juga diadopsi oleh umat Islam di Indonesia. Di Timur Tengah madrasah merupakan lembaga pendidikan Islam tradisional, seperti surau, *dayah*, atau pesantren yang tidak mengenal sistem klasikal dan penjenjangan. Akan tetapi kehadiran madrasah di Indonesia menunjukkan fenomena modern dalam sistem pendidikan Islam di Indonesia. Di Indonesia istilah “madrasah” diadopsi untuk memenuhi kebutuhan modernisasi pendidikan islam dengan menggunakan sistem klasikal, perjenjangan, penggunaan bangku, bahkan memasukan pengetahuan umum sebagai bagian kurikulumnya.²⁵

Madrasah di Indonesia muncul sebagai jembatan yang menghubungkan antara lembaga pendidikan umum dan lembaga pendidikan tradisional pesantren. Madrasah menawarkan pendidikan umum sebagai mana ditawarkan sekolah umum. Dapat dikatakan bahwa madrasah pada awal abad ke -20 sudah mengalami konsolidasi sebagai lembaga pendidikan Islam modern.²⁶

Sejarah dan perkembangan madrasah dibagi dalam dua periode yaitu:

a. Periode Sebelum Kemerdekaan

Pendidikan dan pengajaran agama Islam dalam bentuk pengajian al Qur'an dan pengajian kitab yang diselenggarakan di rumah-rumah, surau, masjid, pesantren, dan lain-lain. Pada perkembangan selanjutnya mengalami perubahan bentuk baik dari segi kelembagaan, materi pengajaran (kurikulum), metode maupun struktur organisasinya, sehingga melahirkan suatu bentuk yang baru yang disebut *madrasah*.

²⁵Hanun Asrohah, *Sejarah Pendidikan Islam* (Jakarta: PT. Logos Wacana Ilmu, 1999), hlm. 192-193.

²⁶Arief Subhan, *Lembaga pendidikan islam indonesia abad ke-20* (Jakarta: kencana, 2012), h. 132-133

Madrasah sebagai lembaga pendidikan Islam berfungsi menghubungkan sistem lama dengan sistem baru dengan jalan mempertahankan nilai-nilai lama yang masih baik yang masih dapat dipertahankan dan mengambil sesuatu yang baru dalam ilmu, teknologi dan ekonomi yang bermanfaat bagi kehidupan umat Islam. Oleh karena itu, isi kurikulum madrasah pada umumnya adalah apa yang diajarkan di lembaga-lembaga pendidikan Islam (surau dan pesantren) ditambah dengan beberapa materi pelajaran yang disebut dengan ilmu-ilmu umum.

Latar belakang pertumbuhan madrasah di Indonesia dapat di kembalikan pada dua situasi yaitu:

1) Gerakan Pembaruan Islam di Indonesia

Gerakan pembaruan Islam di Indonesia muncul pada awal abad ke-20 yang dilatarbelakangi oleh kesadaran dan semangat yang kompleks sebagaimana diuraikan oleh *Karel A Steenbrink* dengan mengidentifikasi empat faktor yang mendorong gerakan pembaruan Islam di Indonesia, antara lain:

- a) Keinginan untuk kembali kepada Al Qur'an dan Hadis
- b) Semangat nasionalisme dalam melawan penjajah
- c) Memperkuat basis gerakan sosial, budaya dan politik
- d) Pembaruan pendidikan Islam di Indonesia

Bagi tokoh-tokoh pembaruan, pendidikan kiranya senantiasa dianggap sebagai aspek yang strategis untuk membentuk sikap dan pandangan keislaman masyarakat. Oleh karena itu, pemunculan madrasah tidak bisa lepas dari gerakan pembaruan Islam yang dimulai oleh usaha beberapa orang tokoh-tokoh intelektual agama Islam yang selanjutnya dikembangkan oleh organisasi-organisasi Islam.

2) Respons Pendidikan Islam terhadap Kebijakan Pendidikan Hindia Belanda.

Pertama kali bangsa Belanda datang ke Nusantara hanya untuk berdagang, tetapi karena kekayaan alam Nusantara yang sangat banyak maka tujuan utama untuk berdagang tadi berubah untuk menguasai wilayah Nusantara dan menanamkan pengaruh di Nusantara sekaligus dengan mengembangkan pahamnya yang terkenal dengan semboyan 3G yaitu, *Glory* (kemenangan dan kekuasaan), *Gold* (emas atau kekayaan bangsa Indonesia), dan *Gospel* (upaya salibisasi terhadap umat Islam di Indonesia).

Dalam menyebarkan misi-misinya itu, Belanda (VOC) mendirikan sekolah-sekolah kristen. Misalnya di Ambon yang jumlah sekolahnya mencapai 16 sekolah dan 18 sekolah di sekitar pulau-pulau Ambon, di Batavia sekitar 20 sekolah, padahal sebelumnya sudah ada sekitar 30 sekolah. Dengan demikian, untuk daerah Batavia saja, sekolah kristen sudah berjumlah 50 buah. Melalui sekolah-sekolah inilah Belanda menanamkan pengaruhnya di daerah jajahannya.

Pada perkembangan selanjutnya di awal abad ke-20 atas perintah Gubernur Jenderal Van Heutsz sistem pendidikan diperluas dalam bentuk sekolah desa, walaupun masih diperuntukkan terbatas bagi kalangan anak-anak bangsawan. Namun pada masa selanjutnya, sekolah ini dibuka secara luas untuk rakyat umum dengan biaya yang murah.

Dengan terbukanya kesempatan yang luas bagi masyarakat umum untuk memasuki sekolah-sekolah yang diselenggarakan secara tradisional oleh kalangan Islam mendapat tantangan dan saingan berat, terutama karena sekolah-sekolah pemerintah Hindia Belanda dilaksanakan dan dikelola secara modern terutama

dalam hal kelembagaan, kurikulum, metodologi, sarana dan lain-lain. Perkembangan sekolah yang demikian jauh dan merakyat menyebabkan tumbuhnya ide-ide di kalangan intelektual Islam untuk memberikan respons dan jawaban terhadap tantangan tersebut dengan tujuan untuk memajukan pendidikan Islam. Ide-ide tersebut muncul dari tokoh-tokoh yang pernah mengenyam pendidikan di Timur Tengah atau pendidikan Belanda. Mereka mendirikan lembaga pendidikan baik secara perorangan maupun secara kelompok atau organisasi yang dinamakan *madrasah* atau *sekolah*. Madrasah-madrasah yang didirikan tersebut antara lain:

- a) Madrasah (*Adabiyah School*). Madrasah ini didirikan oleh Syekh Abdullah Ahmad pada tahun 1907 di Padang Panjang.
- b) Sekolah Agama (*Madrasah School*). Didirikan oleh Syekh M. Thaib Umar di Sungayang, Batusangkar pada tahun 1910.
- c) Madrasah Diniyah (*Diniyah school*). Madrasah diniyah didirikan pada tanggal 10 Oktober 1915 oleh Zainuddin Labai El Yunusiy di Padang Panjang. Madrasah ini adalah madrasah sore yang tidak hanya mengajarkan pelajaran agama tetapi juga pelajaran umum.
- d) Madrasah muhammadiyah. Madrasah ini tidak diketahui berdirinya secara pasti, namun diperkirakan berdiri pada tahun 1918, yang didirikan oleh organisasi Muhammadiyah.²⁷

²⁷Samsul Nizar, *Sejarah Pendidikan Islam* (Jakarta: Kencana,2007), h. 290-293

e) Madrasah yang didirikan oleh Hasyim Asy'ari berdiri pada tahun 1919 M bernama Salafiyah di asuh oleh K.H. Ilyas, madrasah ini memberikan pengetahuan agama dan pengetahuan umum²⁸.

b. Periode Sesudah Kemerdekaan

Setelah kemerdekaan Indonesia tanggal 17 Agustus 1945, kemudian pada tanggal 3 Januari 1946 di bentuklah Departemen Agama yang akan mengurus keberagamaan di Indonesia termasuk didalamnya pendidikan, khususnya Madrasah. Secara instansional departemen agama di serahi kewajiban dan bertanggung jawab terhadap pembinaan dan pengembangan pendidikan agama dalam lembaga-lembaga tersebut. Lembaga-lembaga pendidikan agama Islam ada yang berstatus negeri ada yang berstatus swasta.

Dalam upaya meningkatkan madrasah maka pemerintah melalui Kementrian Agama memberikan bantuan-bantuan dalam bentuk material dan bimbingan, untuk itu Kemetrian Agama mengeluarkan peraturan Menteri Agama No 1 Tahun 1946 dan disempurnakan dengan peraturan Menteri Agama No 7 Tahun 1952. Di dalam peraturan tersebut terdapat ketentuan jenjang pendidikan pada madrasah yang terdiri dari : Madrasah Rendah (Madrasah Ibtidaiyah), Madrasah Lanjutan Tingkat Pertama (Madrasah Tsanawiyah), Madrasah Lanjutan Atas (Madrasah Aliyah).

Upaya pemerintah selanjutnya untuk meningkatkan status madrasah adalah dengan jalan menegerikan madrasah-madrasah swasta yang dikelola oleh

²⁸Zuhairini, *Sejarah Pendidikan Islam* (Jakarta: PT. Bumi Aksara, 2004), h. 194

masyarakat, baik yang berbentuk pribadi atau organisasi. Tercatat sejumlah ratusan madrasah swasta yang dijadikan negeri yang meliputi:

- 1) Madrasah Ibtidaiyah Negeri (tingkat dasar)
- 2) Madrasah Tsanawiyah Agama Islam Negeri (tingkat menengah pertama)
- 3) Madrasah Aliyah Agama Islam Negeri (tingkat menengah atas).²⁹

Walaupun pendidikan Islam sudah berjalan lama dan mempunyai sejarah panjang. Namun dirasakan, pendidikan Islam masih tersisih dari sistem pendidikan nasional. Keadaan ini berlangsung sampai dikeluarkannya SKB 3 Menteri (mentri Agama, Pendidikan dan Kebudayaan) pada tanggal 24 Maret 1975 yang berusaha mengembalikan ketertinggalan pendidikan Islam untuk memasuki *mainstream* pendidikan nasional. Kebijakan ini membawa pengaruh yang sangat besar bagi madrasah, karena *pertama*, ijazah dapat mempunyai nilai yang sama dengan sekolah umum yang sederajat. *Kedua*, lulusan sekolah madrasah dapat melanjutkan ke sekolah umum yang setingkat lebih tinggi. *Ketiga*, siswa madrasah dapat pindah ke sekolah umum yang setingkat.³⁰

c.Sistem pendidikan dan pengajaran di Madrasah

Perpaduan antara sistem pada pondok pesantren dengan sistem yang berlaku pada sekolah-sekolah modern, merupakan sistem pendidikan dan pengajaran yang dipergunakan di madrasah. Proses perpaduan tersebut berlangsung secara berangsur-angsur mulai dan mengikuti sistem klasikal. Sistem pengajian kitab yang selama ini dilakukan, di ganti dengan bidang-bidang pelajaran tertentu, walaupun masih menggunakan kitab-kitab yang lama.

²⁹Haidar Putra Daulay, *Sejarah Pertumbuhan dan Pembaruan Pendidikan Islam di Indonesia* (Jakarta: Kencana, 2009), h. 100-101

³⁰Samsul Nizar, *Op.cit.*, h. 923-924

Sementara itu kenaikan tingkat pun ditentukan oleh penguasaan terhadap sejumlah bidang pelajaran.

Dikarenakan pengaruh dari ide-ide pembaharuan yang berkembang di dunia Islam dan kebangkitan nasional bangsa Indonesia, sedikit demi sedikit pelajaran umum masuk ke dalam kurikulum madrasah. Buku-buku pelajaran agama mulai disusun khusus sesuai dengan tingkatan madrasah, sebagaimana halnya dengan buku-buku pengetahuan umum yang berlaku di sekolah-sekolah umum. Bahkan kemudian lahir madrasah-madrasah yang mengikuti sistem penjenjangan dan bentuk-bentuk sekolah modern, seperti Madrasah Ibtidaiyah sama dengan Sekolah Dasar, Madrasah Tsanawiyah sama dengan Sekolah Menengah Pertama, Madrasah Aliyah sama dengan Sekolah Menengah Atas.

Kurikulum madrasah dan sekolah-sekolah agama, masih mempertahankan agama sebagai mata pelajaran pokok walaupun dengan presentase yang berbeda. Dalam hal ini Kementrian Agama mulai mengadakan pembinaan dan pengembangan terhadap sistem pendidikan madrasah melalui Kementrian Agama, Merasa perlu menentukan kriteria madrasah. Kriteria yang ditetapkan oleh Menteri Agama untuk madrasah-madrasah yang berada dalam wewenangnya adalah harus memberikan pelajaran agama sebagai mata pelajaran pokok, paling sedikit 6 Jam seminggu.

Pengetahuan umum yang diajarkan di madrasah adalah:

- 1) Membaca dan menulis (huruf latin) bahasa Indonesia
- 2) Berhitung
- 3) Ilmu Bumi

4) Sejarah Indonesia dan Dunia

5) Olahraga dan Kesehatan

Selain mata pelajaran agama dan Bahasa Arab serta yang disebutkan di atas juga diajarkan berbagai keterampilan sebagai bekal para lulusannya terjun kemasyarakat.³¹

1. Kepemimpinan di Madrasah

Keberhasilan sebuah lembaga pendidikan sangat ditentukan oleh peran kepala madrasah sebagai seorang pemimpin, sebab kepala madrasah sebagai seorang pemimpin harus dapat membawa lembaga pendidikan yang dipimpinnya kepada pencapaian pendidikan yang telah ditetapkan. Kemampuan kepala madrasah melihat perubahan dalam dunia pendidikan, akan menjadikan kepala madrasah mampu dan sanggup mempertahankan lembaga pendidikan meskipun lembaga pendidikan dihadapkan pada globalisasi pendidikan.

Kata kepala madrasah berasal dari dua kata, kepala dan sekolah/madrasah. Kata kepala dapat diartikan ketua atau pimpinan dalam suatu organisasi atau lembaga. Sekolah/madrasah adalah sebuah lembaga pendidikan dimana menjadi tempat menerima dan memberikan pelajaran. Secara sederhana kepala sekolah/madrasah dapat didefinisikan sebagai seorang tenaga fungsional guru yang diberi tugas untuk memimpin suatu sekolah dimana diselenggarakan proses pembelajaran atau tempat dimana terjadi interaksi antara guru yang memberikan pelajaran dan murid yang menerima pelajaran.³² Berdasarkan

³¹Hasbullah, *Op.cit.*, h. 170-171

³²Wohjosumidjo. *Kepimpinan Kepala Sekolah*, Jakarta: Raja Grafindo Persada: cetakan ke-3, 2002.

pengertian di atas kepala sekolah adalah tenaga fungsional guru yang diberi tugas tambahan untuk memimpin suatu sekolah dimana diselenggarakan proses pembelajaran atau tempat dimana terjadinya proses interaksi antara guru yang memberikan pelajaran dan murid yang menerima pelajaran.

Kepala sekolah/madrasah merupakan salah satu komponen pendidikan yang paling berperan penting dalam meningkatkan kualitas pendidikan. Seperti yang diungkapkan oleh E Mulyasa bahwa erat hubungannya antara kemampuan kepala sekolah dengan berbagai aspek kehidupan lingkungan sekolah, seperti kedisiplinan warga sekolah, iklim budaya sekolah dan menurunnya perilaku peserta didik di lingkungan sekolah, lebih banyak ditentukan oleh kinerja kepala sekolah. Oleh karena itu kepala sekolah bertanggung jawab atas manajemen pendidikan secara makro, yang secara langsung berkaitan dengan proses pembelajaran di sekolah. Sebagaimana dikemukakan dalam pasal 12 ayat 1 PP 28 tahun 1998 bahwa kepala sekolah bertanggungjawab atas penyelenggaraan pendidikan, administrasi sekolah /madrasah dan pembinaan tenaga kependidikan lainnya dan pendayagunaan serta pemeliharaan sarana dan prasarana.³³

Agar sekolah menjadi efektif dan efisien, perlu sekali disadari dan dimengerti oleh semua kepala Madrasah, bahwa perannya sebagai manajer pendidikan di tingkat sekolah adalah merupakan ujung tombak atau tolok ukur dalam keberhasilan pendidikan, oleh karena itu mereka harus mampu melaksanakan tugas kepemimpinan itu dalam memajukan dan mengendalikan laju

³³Mulyasa, Op.cit., h.24-25

sistem pendidikan, dalam hal ini sebuah sekolah yang menjadi tanggung jawabnya.

Dalam menjalankan tugasnya sebagai pemimpin, kepala sekolah memerlukan pengetahuan dan keterampilan konseptual, mampu melihat organisasi secara keseluruhan, termasuk kemampuan melihat dengan jelas peranan organisasi dalam situasi pembangunan secara menyeluruh. Pemahaman tentang fungsi organisasi bergantung satu sama lain dan perubahan pada setiap bagian mempengaruhi semua bagian yang lain.³⁴

Artinya kepala sekolah tidak hanya bertanggung jawab terhadap kelancaran sekolah secara teknis akademis saja, melainkan semua kegiatan, situasi dan kondisi lingkungan Madrasah dengan hubungannya pada lingkungan masyarakat sekitarnya merupakan bagian tanggung jawab kepala Madrasah.³⁵

Madrasah sebagai sebuah lembaga pendidikan seiring dengan perkembangan dan tuntutan kemajuan zaman mempunyai persoalan yang kompleks. Hal ini didorong oleh tuntutan siswa, orang tua, masyarakat dan dunia usaha pengguna jasa hasil sebuah lembaga pendidikan agar sebuah lembaga pendidikan out putnya bermutu, maka yang harus ditingkatkan adalah kualitas manajemennya. Keberhasilan sebuah institusi dalam menjalankan rencana dan program organisasi perlu didukung oleh kepemimpinan yang kreatif yang dapat menggerakkan partisipasi aktif dari sumber daya manusia yang ada. Juga peranan Kepala Madrasah sebagai seorang pemimpin harus mampu manage fungsi-fungsi

h. 14 ³⁴Rohiat., *Kecerdasan Emosional Kepemimpinan Kepala Sekolah*. Bandung: Refika Aditama. 2008.,

³⁵M. Daryanto, *Administrasi Pendidikan*. Jakarta: Rineka Cipta. 1998. h. 80

kepemimpinan yang meliputi, planning, actuating, controlling, coordinating dan evaluating.³⁶

Dalam mengoptimalkan kinerja guru yakni dalam rangka melaksanakan tugas dan pekerjaannya, maka kepala Madrasah yang berkualitas harus mampu mempengaruhi, menggerakkan, memotivasi, mengajak, mengarahkan, menasehati, membimbing, memerintahkan, melarang, dan bahkan memberikan sanksi, serta membina dalam rangka mencapai kinerja sekolah secara efektif dan efisien. Melalui peningkatan kinerja guru dalam melaksanakan tugas dan kewajibannya, diharapkan prestasi kerja guru dapat mencapai hasil yang optimal.³⁷ Selain peningkatan kinerja guru, karyawan dan siswa serta stake holder lainnya, sarana dan prasarana yang menunjang dan memadai serta kurikulum yang relevan, maka kepemimpinan kepala Madrasah adalah sangat menentukan, karena kepala Madrasah sebagai penggerak roda organisasi Madrasah.

Kepala sekolah sebagai leader (pemimpin) harus mampu memberikan petunjuk dan pengawasan serta meningkatkan kemampuan tenaga kependidikan. Ada beberapa karakter yang harus dimiliki kepala sekolah sebagai leader yaitu, kepribadian, keahlian dasar, pengalaman dan pengetahuan profesional, serta pengetahuan administrasi dan pengawasan.³⁸ Sedangkan kepribadian kepala sekolah sebagai pemimpin (leader) akan tercermin dalam sifat-sifatnya; (1) jujur,

³⁶Wuradji, *The Educational Leadership: Kepemimpinan Transformasional*, (Yogyakarta: Gama Media, 2008), h. 20

³⁷M. Ngalim Purwanto, *Administrasi Dan Supervisi Pendidikan*, (Bandung: Remaja Rosdakarya, 1987), h. 41

³⁸Wahjosumidjo, *Op.cit.*, h. 110

(2) percaya diri, (3) tanggung jawab, (4) berani mengambil resiko dan keputusan, (5) berjiwa besar, (6) emosi yang stabil, dan (7) teladan.³⁹

Kepemimpinan kepala madrasah berkaitan dengan berbagai tugas dan fungsi yang harus diembannya dalam mewujudkan sekolah yang efektif, produktif, mandiri, dan akuntabel.

Helgeson mengemukakan bahwa visi merupakan penjelasan tentang rupa yang seharusnya dari suatu organisasi ketika ia berjalan dengan baik. Visi juga dapat didefinisikan sebagai suatu pandangan yang merupakan kristalisasi dan intisari dari suatu kemampuan (competence), kebolehan (ability) dan kebiasaan (self efficacy). Morrysey mengemukakan bahwa visi adalah presentasi dari apa yang diyakini sebagai bentuk organisasi dimasa depan dalam pandangan pelanggan, karyawan, pemilik, dan stakeholder lainnya.⁴⁰

Jadi kesimpulan dari pengertian visi diatas adalah bahwa visi merupakan daya pandang yang komprehensif, mendalam dan jauh kedepan, meluas serta merupakan daya pikir yang abstrak, yang memiliki kekuatan amat dahsyat dan dapat menerobos batas waktu ruang dan tempat. Karakteristik kepala madrasah yang memiliki visi yang utuh dapat diidentifikasi sebagai berikut:

- a. Berniat ibadah dalam melaksanakan tugasnya.
- b. Beragama dan taat melaksanakan ajaran-Nya.
- c. Berniat baik sebagai kepala madrasah.
- d. Belaku adil dalam memecahkan masalah.
- e. Berkeyakinan bahwa bekerja dilingkungan madrasah merupakan ibadah dan panggilan jiwa.
- f. Bersikap tawadhu (rendah hati).
- g. Berhasrat untuk memajukan madrasah.
- h. Tidak terlalu berambisi, terhadap imbalan materi dari hasil pekerjaannya.

³⁹E. Mulyasa, *Op.cit.*, Emulyasa, *Manajemen & Kepemimpinan Kepala Sekolah*, (Jakarta: Bumi Aksara, 2012), hal.22-45.

⁴⁰*Ibid*, hal 23.

i. Bertanggungjawab terhadap segala ucapan dan perbuatannya.⁴¹

Dalam mengembangkan visinya, kepala madrasah harus mampu mendayagunakan kekuatan-kekuatan yang relevan bagi kegiatan internal madrasah. Visi madrasah yang utuh, harus dapat direalisasikan dalam kehidupan nyata, bukan hanya khayalan tetapi bisa dilaksanakan dan diwujudkan menjadi kenyataan. Hal ini penting, agar dalam perwujudan visi tersebut mendapat dukungan sepenuhnya dari masyarakat, khususnya masyarakat sekitar madrasah, sehingga mereka memiliki tanggungjawab dan rasa memiliki terhadap madrasah.

2. Tanggungjawab

Salah satu sifat yang dapat memperkuat keyakinan kepala sekolah dalam melaksanakan tugas dan fungsinya adalah merasa dirinya diamanahi kepemimpinan dan harus bertanggungjawab. Tanggungjawab merupakan beban yang harus dipikul dan melekat kepada kepala sekolah. Memikul tanggungjawab adalah kewajiban seorang pemimpin dalam berbagai situasi dan kondisi. Tanggungjawab seorang pemimpin harus dibuktikan bahwa kapan saja dia harus siap untuk melaksanakan tugas. Dalam rangka membangun kepercayaan dan tanggungjawab, setiap kepala sekolah dalam melaksanakan fungsi kepemimpinannya harus mampu memberdayakan tenaga kependidikan dan seluruh warga sekolah agar mau dan mampu melakukan upaya-upaya untuk mencapai tujuan sekolah.⁴²

⁴¹*Ibid*,

⁴²*Ibid*, hal 26.

6. Keteladanan

Keteladanan merupakan dimensi yang tidak kalah pentingnya dalam kepemimpinan kepala madrasah. Melalui pembinaan yang intensif hendaknya masalah keteladanan ini selalu diingatkan. *Satu kata dengan perbuatan* adalah pepatah yang harus diingatkan kepada kepala madrasah. Kelakuan kepala madrasah yang selalu menjadi contoh yang baik bagi bawahannya akan menjadi salah satu modal utama bagi terlaksananya manajemen madrasah yang efektif. Perilaku keteladanan kepala sekolah bisa ditunjukkan juga dengan selalu menghargai bawahan. Merasa bahwa guru dan staf dihargai pendapatnya, dia juga akan menghargai pihak seperti peserta didik. Sifat yang harus dimiliki kepala madrasah bukan hanya sifat-sifat yang berhubungan dengan tipe kepemimpinan seperti demokrasi atau kompromiser, tetapi juga harus dibarengi dengan sifat-sifat seperti mau memperhatikan etika. Etika berkaitan dengan nilai-nilai dan norma-norma yang berlaku di masyarakat ini harus dijadikan pegangan dalam bertindak agar tidak menimbulkan hal-hal yang tidak diinginkan.⁴³

7. Memberdayakan Staf

Tiga hal yang dapat dilakukan untuk memberdayakan staf dan membuat mereka merasa nyaman dengan dirinya sendiri adalah sebagai berikut:

a. Apresiasi (appreciation) Mungkin hal paling sederhana untuk membuat orang lain merasa nyaman dengan dirinya sendiri adalah ekspresi kita yang berkesinambungan atas segala hal yang melakukan, besar maupun kecil. Jika kita mengembangkan sikap penghargaan yang mengalir dengan tulus dan ikhlas dalam

⁴³. *Ibid*, hal 26

seluruh interaksi dengan orang lain, maka akan sangat terkejut dengan kenyataan mengenai betapa populernya kita dan betapa orang lain sangat berhasrat untuk membantu pekerjaan kita.

b. Pendekatan (approach) Untuk membuat orang lain merasa dipentingkan untuk meningkatkan harga diri mereka , dan memberikan mereka rasa kekuatan dan berenergi adalah dengan banyak menggunakan pujian dan pendekatan. Jika kita memberikan pujian dan pendekatan yang jujur dan tulus kepada orang lain atas prestasi mereka, besar maupun kecil, maka akan dikejutkan dengan kenyataan betapa banyaknya orang.⁴⁴

Madarasah bukan hanya sifat-sifat yang berhubungan dengan tipe kepemimpinan seperti demokrasi atau kompromiser, tetapi juga harus dibarengi dengan sifat-sifat seperti mau memperhatikan etika. Etika berkaitan dengan nilai-nilai dan norma-norma yang berlaku dimasyarakat ini harus dijadikan pegangan dalam bertindak agar tidak menimbulkan hal-hal yang tidak diinginkan.⁴⁵

⁴⁴*Ibid*, hal 27

⁴⁵*Ibid*, hal 27.

4. Memberdayakan Staf Tiga hal yang dapat dilakukan untuk memberdayakan staf dan membuat mereka merasa nyaman dengan dirinya sendiri adalah sebagai berikut:

a. Apresiasi (appreciation) Mungkin hal paling sederhana untuk membuat orang lain merasa nyaman dengan dirinya sendiri adalah ekspresi kita yang berkesinambungan atas segala hal yang melakukan, besar maupun kecil. Jika kita mengembangkan sikap penghargaan yang mengalir dengan tulus dan ikhlas dalam seluruh interaksi dengan orang lain, maka akan sangat terkejut dengan kenyataan mengenai betapa populernya kita dan betapa orang lain sangat berhasrat untuk membantu pekerjaan kita.

b. Pendekatan (approach) Untuk membuat orang lain merasa dipentingkan untuk meningkatkan harga diri mereka , dan memberikan mereka rasa kekuatan dan berenergi adalah dengan banyak menggunakan pujian dan pendekatan. Jika kita memberikan pujian dan pendekatan yang jujur dan tulus kepada orang lain atas prestasi mereka, besar maupun kecil, maka akan dikejutkan dengan kenyataan betapa banyaknya orang yang menyukai dan betapa banyaknya orang yang dengan sukarela mau membantu kita mencapai tujuan. Jika kita mencari setiap kesempatan untuk melakukan dan mengatakan sesuatu yang membuat orang lain merasa nyaman tentang diri mereka, maka akan heran dengan tidak hanya bagaimana senangnya perasaan kita tetapi juga heran dengan hal-hal menakjubkan yang mulai terjadi di sekitar kita.

c. Perhatian (attention) Untuk memberdayakan orang lain, membangun harga diri dan membuat mereka merasa penting adalah memberikan perhatian penuh terhadap mereka ketika berbicara. Sebagian besar orang sangat disibukkan dengan usaha untuk didengar, yang membuat mereka jadi tidak sabar saat orang lain berbicara. Ingatlah, satu kegiatan paling penting yang

harus dilakukan dari waktu ke waktu adalah mendengarkan secara sungguh-sungguh terhadap orang lain saat mereka bicara atau mengekspresikan diri. Dalam hal ini juga kepala sekolah juga harus mampu memberdayakan staf, terutama berkaitan dengan pemberian kesempatan kepada tenaga kependidikan untuk mengikuti berbagai pendidikan dan pelatihan secara teratur. Kepala sekolah juga harus memperhatikan kenaikan pangkat dan jabatannya.⁴⁶

5.Mendengarkan Orang Lain (*Listening*).Menjadi pendengar yang baik merupakan salah satu syarat mutlak bagi kepala sekolah untuk bisa memiliki pengaruh terhadap guru dan warga kepala sekolah lainnya.Dengan memiliki pengaruh, seorang kepala sekolah memiliki bekal yang lebih baik untuk memberdayakan warga sekolah sehingga tujuan yang diharapkan dapat tercapai. Ada beberapa alasan mengapa kepala sekolah harus mau mendengarkan sebagai berikut: a.Membangun kepercayaan Kepala madrasah yang mau mendengarkan ternyata lebih dipercaya, dari pada yang banyak bicara dan mengobrol. Kepercayaan merupakan pelumas bagi terjadinya perubahan, pemikiran dan mendengarkan adalah kuncinya.b. Kredibilitas Jika kepala sekolah sungguh-sungguh mendengar terhadap tenaga kependidikan disekolahnya, maka kredibilitasnya akan meningkat. Kepala sekolah yang hebat adalah orang-orang yang mampu menjadi pendengar yang baik, yang memiliki potensi untuk menjadi pemimpin besar.c.Dukungan Pada umumnya orang mengakui bahwa mereka merasa memperoleh dukungan bila didengar, khususnya ketika mereka marah atau gelisah.Dengan didengar, mereka merasa dihargai dan dipahami. Jadi, jika kita

⁴⁶*Ibid*, hal 31.

mau mendengar seseorang sama artinya, dengan mengirimkan pesan yang mengatakan “ anda penting bagi saya, saya menghargai anda”. d. Menjadikan Sesuatu Terlaksana Sebagaimana membangun kepercayaan, mendengar juga memungkinkan kepala sekolah mencapai tujuan, karena orang yang didengar akan mau bekerja sama dengan kita. e. Informasi mendengar memberikan kepala madrasah banyak informasi yang berguna, baik untuk saat ini maupun masa yang akan datang. Dengan memiliki banyak informasi, akan mampu mengarahkan apa yang dikatakan orang. f. Pertukaran Jika kepala sekolah mendengarkan tenaga kependidikan maka mereka akan mendengarkan kita. Sesuai dengan prinsip pertukaran, dukungan kita kepada orang lain akan membuat mereka juga mendukung kita kepada orang lain sehingga akhirnya akan bisa mencapai tujuan. Menurut Watson ada empat gaya mendengarkan yang biasanya digunakan orang, bergantung pada kesukaan dan tujuannya.

6. Memberikan layanan prima

Beberapa upaya sekolah dalam memberikan layanan prima adalah sebagai berikut: a. Disiplin kehadiran guru. b. Sikap ramah guru. c. Sikap ramah dan layanan yang cepat dari para tenaga kependidikan.

b. Fungsi dan Tugas Kepala Madrasah

Kyte mengatakan bahwa seorang kepala sekolah mempunyai lima fungsi utama. *Pertama* bertanggung jawab atas keselamatan, kesejahteraan, dan perkembangan murid-murid yang ada di lingkungan sekolah. *Kedua*, bertanggungjawab atas keberhasilan dan kesejahteraan profesi guru. *Ketiga*, berkewajiban memberikan layanan sepenuhnya yang berharga bagi murid-murid

dan guru-guru yang mungkin dilakukan melalui pengawasan resmi yang lain. *Keempat*, bertanggung jawab mendapatkan bantuan maksimal dari semua institusi pembantu. *Kelima*, bertanggungjawab untuk mempromosikan murid-murid terbaik melalui berbagai cara.⁴⁷

Kepala madrasah adalah seorang pemimpin, di dalam Islam disebut Khalifah, dan khalifah adalah orang yang diserahi amanat dan tanggung jawab sebagai pemimpin oleh Allah SWT. Sebagaimana firman Allah:

Artinya: Ingatlah ketika Tuhanmu berfirman kepada para malaikat: "Sesungguhnya Aku hendak menjadikan seorang khalifah di muka bumi." mereka berkata: "Mengapa Engkau hendak menjadikan (khalifah) di bumi itu orang yang akan membuat kerusakan padanya dan menumpahkan darah, padahal kami senantiasa bertasbih dengan memuji Engkau dan mensucikan Engkau?" Tuhan berfirman: "Sesungguhnya Aku mengetahui apa yang tidak kamu ketahui." (QS Al-Baqarah: 30)

Dalam ayat itu difirmankan oleh Allah SWT. Ingatlah ketika Tuhanmu berfirman kepada Malaikat: "Sesungguhnya aku hendak menjadikan seorang khalifah di muka bumi." Kalimat tersebut mengisyaratkan bahwa Allah akan menjadikan Khlaifah (pemimpin) diantara ummat manusia. Allah akan memilih ummatnya yang akan diberikan amanat untuk menjadi pemimpin dalam berbagai hal, atau berbagai lingkungan. Kepala sekolah adalah bagian dari contoh kepemimpinan itu, berarti ia adalah seorang khalifah yang telah diberikan amanat oleh Allah untuk menjadi pemimpin di lembaga pendidikan. Kepemimpinan

⁴⁷DeRoche, E.F. *An Administrator's Guide for Evaluating Programs and Personnels An Effective School Approach*. London: Allyn and Bacon. 1987.

tersebut harus dijaga dan dipertanggung jawabkan oleh seseorang yang telah diberikan amanat sebagai kepala sekolah tersebut.

M. Daryanto at.al dalam bukunya *Administasi Pendidikan* menyebutkan bahwa fungsi kepala sekolah adalah: 1). Perumus tujuan kerja dan pembuat kebijaksanaan (*policy*) sekolah, 2). Pengatur tata kerja (mengorganisasi) sekolah, yang mencakup hal-hal berikut: (a) mengatur pembagiantugas dan wewenang, (b) mengatur petugas pelaksana, (c) menyelenggarakan kegiatan (mengkoordinasi), 3). Pensupervisi kegiatan sekolah, meliputi: (a) Mengatur kelancaran kegiatan, (b) mengarahkan pelaksanaan kegiatan, (c). mengevaluasi pelaksanaan kegiatan, (d) membimbing dan meningkatkan kemampuan pelaksana.⁴⁸ Selanjutnya seorang kepala sekolah juga harus memahami tugas pokok dan fungsi kepala sekolah sebagai berikut:

(1). Perencana sekolah dalam arti menetapkan arah sekolah sebagai lembaga pendidikan dengan cara merumuskan visi, misi, tujuan, dan strategi pencapaian, (2). Mengorganisasikan sekolah dalam arti mebuat struktur organisasi (*structuring*), menetapkan *staff* (*staffing*) dan menetapkan tugas dan fungsi masing-masing *staff* (*functionalizinng*), (3).Menggerakkan staf dalam arti memotivasi staf melalui internal marketing dan member contoh *external marketing*, (4).Mangawasi dalam arti melakukan supervisi, mengendalikan, dan membimbing semua staf dan warga sekolah.5. Mengevaluasi proses dan hasil pendidikan untuk dijadikan dasar peningkatan dan pertumbuhan kualitas, serta melakukan problem *solving* baik secara analitis sistematis maupun pemecahan masalah secara kreatif, dan menghindarkan serta menanggulangi konflik .⁴⁹

Sebagai adamisnistrator, kepala sekolah mengandung mengatur dan membenahi administrasi, dan sebagai pimpinan sekolah mengandung, kepala sekolah bertugas dan berfungsi menggerakkan dan mempengaruhi guru-guru dan

⁴⁸M. Daryanto, Op. cit., h. 81

⁴⁹Suderadjat, Hari. *Manajemen Peningkatan Mutu Berbasis Sekolah*. Bandung: Cipta Cekas Grafika, 2004. H.112

staf sekolah untuk bekerja dan menjalankan tugas masing-masing dengan baik. Manajer sekolah, mengandung makna sebagai kepala sekolah bertugas melaksanakan seluruh proses dan mengoperasikan keseluruhan aktivitas institusinya.⁵⁰

Pada dasarnya tugas kepala sekolah itu sangat luas dan kompleks. Rutinitas kepala sekolah menyangkut serangkaian pertemuan interpersonal secara berkelanjutan dengan murid, guru dan orang tua, atasan dan pihak-pihak terkait lainnya. *Bllimberg* (1987) membagi tugas kepala sekolah sebagai berikut: (1) Menjaga agar segala program sekolah berjalan sedamai mungkin (*as peaceful as possible*); (2) Menangani konflik atau menghindarinya; (3) Memulihkan kerjasama; (4) Membina para staf dan murid; (5) Mengembangkan organisasi; (6) Mengimplementasi ide-ide pendidikan.

Untuk memenuhi tugas-tugas di atas, dalam segala hal hendaknya kepala sekolah berpegangan kepada teori-teori sebagai pembimbing tindakannya. Teori ini didasarkan pada pengalamannya, karakteristik normatif masyarakat dan sekolah, serta iklim instruksional dan organisasi sekolah, agar dapat menjadi kepala sekolah yang profesional. *Sellis* mengemukakan bahwa dalam kaitan peningkatan kinerja tenaga kependidikan, dan kualitas sekolah, maka kepala sekolah profesional adalah:

(1). Mempunyai visi atau daya pandang yang mendalam tentang mutu yang terpadu bagi lembaganya maupun bagi tenaga kependidikan dan peserta didik yang ada di sekolah. (2). Mempunyai komitmen yang jelas pada program peningkatan kualitas. (3). Mengkomunikasi pesan yang berkaitan dengan kualitas. (4). Menjaminakan kebutuhan peserta didik sebagai perhatian kegiatan dan kebijakansekolah. (5). Menyakinkan terhadap para pelanggan (peserta didik,

⁵⁰Sudarwan. *Menjadi Komunitas Pembelajar*. Jakarta: Bumi Aksara. 2003. H.57

orang tua, masyarakat,) bahwa terdapat “channel” cocok untuk menyampaikan harapan dan keinginan (6). Pemimpin mendukung pengembangan tenaga kependidikan.(7). Tidak menyalahkan pihak lain jika ada masalah yang muncul tanpa dilandasi bukti yang kuat. (8). Pemimpin melakukan inovasi. (9). Menjamin struktur organisasi yang menggambarkan tanggungjawab yang jelas. (10). Mengembangkan komitmen untuk mencoba menghilangkan setiap penghalang, baik bersifat organisasi maupun budaya.(11). Membangun tim kerja yang efektif. Mengembangkan mekanisme yang cocok untuk melakukan monitoring dan evaluasi.⁵¹

C. Konsep Kepemimpinan Kepala Madrasah Dalam Perspektif Al-Qur'an

Al-Quran adalah kitab suci umat Islam, di dalamnya banyak membahas tentang masalah kehidupan, salah satunya adalah tentang kepemimpinan. Dalam Al-Qur'an kepemimpinan diungkapkan dengan berbagai macam istilah antara lain *khalifah, Imam, dan Uli al-Amri*, konsep-konsep ini akan dibahas sebagai berikut.

a). Konsep Khalifah

Dalam Al-Qur'an kata yang berasal dari *Kho, Lam, dan Fa* ini ternyata disebut sebanyak 127 kali, dalam 12 kata kejadian. Maknanya berkisar antara kata kerja *menggantikan, meninggalkan*, atau kata benda *pengganti* atau *pewaris*, tetapi ada juga yang artinya telah “menyimpang” seperti *berselisih, menyalahi janji*, atau beraneka ragam.⁵² Sedangkan dari perkataan *Khalf* yang artinya *suksesi, pergantian* atau *generasi penerus, wakil, pengganti, penguasa* – yang terulang sebanyak 22 kali dalam Al-Qur'an hingga lahir kata *Khilafah*. Kata ini menurut keterangan Ensiklopedi Islam, adalah istilah yang muncul dalam sejarah pemerintahan Islam sebagai institusi politik Islam, yang bersinonim dengan kata

⁵¹Mulyasa. Op.cit., h. 86

⁵²M. Raharjo, Dawam, *Ensiklopedi Al-Qur'an: Tafsir Sosial Berdasarkan Konsep-konsep Kunci*. Jakarta: Paramadina, 2002. h. 349

Imamah yang berarti kepemimpinan.⁵³ Adapun ayat-ayat yang menunjukkan istilah *khalifah* baik dalam bentuk *mufrad* maupun *jamaknya*, antara lain:

Artinya:Ingatlah ketika Tuhanmu berfirman kepada para malaikat: "Sesungguhnya Aku hendak menjadikan seorang *khalifah* di muka bumi." mereka berkata: "Mengapa Engkau hendak menjadikan (khalifah) di bumi itu orang yang akan membuat kerusakan padanya dan menumpahkan darah, padahal kami senantiasa bertasbih dengan memuji Engkau dan mensucikan Engkau?" Tuhan berfirman: "Sesungguhnya Aku mengetahui apa yang tidak kamu ketahui." (QS Al-Baqarah : 30)

وَإِذْ قَالَ رَبُّكَ لِلْمَلٰٓئِكَةِ اِنِّیْ جَاعِلٌ فِی الْاَرْضِ خَلِیْفَةً قَالُوْۤا اَتَجْعَلُ فِیْهَا مَنْ یُّفْسِدُ فِیْهَا وَیَسْفِكُ الدِّمَآءَ وَنَحْنُ نُسَبِّحُ بِحَمْدِكَ وَنُقَدِّسُ لَكَ قَالَ اِنِّیْۤ اَعْلَمُ مَا لَا تَعْلَمُوْنَ ﴿۳۰﴾

Artinya:

Apakah kamu (Tidak percaya) dan heran bahwa datang kepadamu peringatan dari Tuhanmu yang dibawa oleh seorang laki-laki di antaramu untuk memberi peringatan kepadamu? dan ingatlah oleh kamu sekalian di waktu Allah menjadikan kamu sebagai *pengganti-pengganti*(yang berkuasa) sesudah lenyapnya kaum Nuh, dan Tuhan Telah melebihkan kekuatan tubuh dan perawakanmu (daripada kaum Nuh itu). Maka ingatlah nikmat-nikmat Allah supaya kamu mendapat keberuntungan (Al-A'raf : 69)

اَوْعَجِبْتُمْ اَنْ جَآءَکُمْ ذِکْرٌ مِّنْ رَبِّکُمْ عَلٰی رَجُلٍ مِّنْکُمْ لِّیُنْذِرْکُمْ
وَازْکُرُوْۤا اِذْ جَعَلْکُمْ خُلَفَآءَ مِنْۢ بَعْدِ قَوْمِ نُوحٍ وَزَادَکُمْ فِی
الْخَلْقِ بَصۜطَةًۭ فَادْکُرُوْۤا ؕ اِلَآءَ اللّٰهِ لَعَلَّکُمْ تَفْلِحُوْنَ ﴿۶۹﴾

Artinya: Dan dia lah yang menjadikan kamu *penguasa-penguasa* di bumi dan dia meninggikan sebahagian kamu atas sebahagian (yang lain) beberapa derajat, untuk mengujimu tentang apa yang diberikan-Nya kepadamu. Sesungguhnya

⁵³Ibid. h. 357

Tuhanmu amat cepat siksaan-Nya dan Sesungguhnya dia Maha Pengampun lagi Maha Penyayang (Al-Anam : 165)

وَهُوَ الَّذِي جَعَلَكُمْ خُلَفَاءَ فِي الْأَرْضِ وَرَفَعَ بَعْضَكُمْ فَوْقَ بَعْضٍ
دَرَجَاتٍ لِّيَبْلُوَكُمْ فِي مَا آتَاكُمْ إِنَّ رَبَّكَ سَرِيعُ الْعِقَابِ وَإِنَّهُ لَغَفُورٌ
رَّحِيمٌ ﴿١٦٥﴾

Artinya:

Hai Daud, Sesungguhnya kami menjadikan kamu *khalifah* (penguasa) di muka bumi, Maka berilah Keputusan (perkara) di antara manusia dengan adil dan janganlah kamu mengikuti hawa nafsu, Karena ia akan menyesatkan kamu dari jalan Allah. Sesungguhnya orang-orang yang sesat dari jalan Allah akan mendapat azab yang berat, Karena mereka melupakan hari perhitungan. (Al-Shad: 26).

يٰۤاٰدٰۤاۤءُ اِنَّا جَعَلْنٰكَ خَلِیۡفَةً فِی الْاَرْضِ فَاحْكُم بَیۡنَ النَّاسِ بِالْحَقِّ وَلَا تَتَّبِعِ
الْهَوٰی فِیۡضِلَّكَ عَنۡ سَبِیۡلِ اللّٰهِ اِنَّ الَّذِیۡنَ یَضِلُّوۡنَ عَنۡ سَبِیۡلِ اللّٰهِ لَهُمۡ
عَذَابٌ شَدِیۡدٌ یَّمَّا نَسُوۡا یَوْمَ الْحِسَابِ ﴿٢٦﴾

Artinya:

Dia-lah yang menjadikan kamu *khalifah-khalifah* di muka bumi. barangsiapa yang kafir, Maka (akibat) kekafirannya menimpa dirinya sendiri. dan kekafiran orang-orang yang kafir itu tidak lain hanyalah akan menambah kemurkaan pada sisi Tuhannya dan kekafiran orang-orang yang kafir itu tidak lain hanyalah akan menambah kerugian mereka belaka (Al-Fatir :39).

هُوَ الَّذِي جَعَلَكُمْ خُلَفَاءَ فِي الْأَرْضِ ۖ فَمَن كَفَرَ فَعَلَيْهِ كُفْرُهُ ۖ وَلَا يَزِيدُ
الْكَافِرِينَ كُفْرُهُمْ إِلَّا مَقْنًا ۖ وَلَا يَزِيدُ الْكَافِرِينَ كُفْرُهُمْ إِلَّا
خَسَارًا ﴿٣٩﴾

Dari beberapa ayat tersebut di atas menjelaskan, bahwa konsep khalifah dimulai pada hakikatnya sejak ada pada masa nabi Adam secara personil, yaitu

memimpin dirinya sendiri, dan ini menunjukkan bahwa kepemimpinan dalam Islam juga mencakup memimpin diri sendiri yakni mengarahkan dan membawa diri ke arah kebaikan. Disamping memimpin diri sendiri, konsep khalifah juga berlaku dalam memimpin umat hal ini dapat dilihat dari diangkatnya nabi Daud sebagai khalifah. Konsep khalifah di sini mempunyai syarat antara lain, tidak membuat kerusakan di muka bumi, memutuskan suatu perkara secara adil dan tidak menuruti hawa nafsunya. Allah memberi ancaman bagi khalifah yang tidak melaksanakan perintah Allah tersebut. Begitupun seorang kepala sekolah yang diberi amanah oleh Allah untuk menjadi pemimpin pendidikan, hendaknya sanggup menggali makna kepemimpinan Islam sehingga mampu memimpin dirinya, membawa dirinya untuk menjadi kepala sekolah yang amanah yang benar-benar punya misi membangun dan mencerdaskan anak-anak bangsa.

b).Konsep Imam

Dalam Al-Qur'an kata *imam* terulang sebanyak 7 kali atau kata *aimmah* terulang 5 kali. Kata imam dalam Al-Qur'an mempunyai beberapa arti yaitu, *nabi, pedoman, kitab/buku/ teks, jalan lurus, dan pemimpin*.⁵⁴ Adapun ayat-ayat yang menunjukkan istilah imam antara lain:

وَالَّذِينَ يَقُولُونَ رَبَّنَا هَبْ لَنَا مِنْ أَزْوَاجِنَا وَذُرِّيَّاتِنَا قُرَّةَ
أَعْيُنٍ وَاجْعَلْنَا لِلْمُتَّقِينَ إِمَامًا

Artinya: Dan orang-orang yang berkata: "Ya Tuhan kami, anugerahkanlah kepada kami isteri-isteri kami dan keturunan kami sebagai penyenang hati (Kami), dan jadikanlah kami *imam* bagi orang-orang yang bertakwa (Al-Furqan: 74).

⁵⁴Al-Munawar, Op.cit, h.197

وَجَعَلْنَاهُمْ أَيْمَةً يَهْتَدُونَ بِأَمْرِنَا وَأَوْحَيْنَا إِلَيْهِمْ فِعْلَ
الْخَيْرَاتِ وَإِقَامَ الصَّلَاةِ وَإِيتَاءَ الزَّكَاةِ وَكَانُوا لَنَا
عَبِيدِينَ ﴿٧٣﴾

Artinya:

Kami Telah menjadikan mereka itu sebagai *pemimpin-pemimpin* yang memberi petunjuk dengan perintah kami dan Telah kami wahyukan kepada, mereka mengerjakan kebajikan, mendirikan sembahyang, menunaikan zakat, dan Hanya kepada kamilah mereka selalu menyembah, (Al-Anbiya': 73)

Konsep imam dalam kepemimpinan yang dimaksud adalah sebagai pemimpin bagi orang yang bertaqwa, pemimpin bagi seluruh manusia, dalam kepemimpinan itu seorang pemimpin akan memberikan petunjuk kepada orang yang dipimpinnya, agar mereka mengerjakan kebaikan, selalu beribadah kepada Allah, mengerjakan shalat, membayar zakat, dan beriman kepada Allah. Begitulah yang di harapkan terhadap kepemimpinan kepala sekolah dalam memimpin di lembaganya, diharapkan kepala sekolah dapat mengendalikan para guru dan pegawai serta anak-anak didik untuk selalu melaksanakan tugas masing-masing dengan baik, kemudian dapat memberikan motivasi dan pengawasan kepada seluruh warga sekolah untuk dapat beribadah kepada Allah, menyertakan Allah dalam seluruh sikap dan tindak tanduknya, karena hanya kepada Allah segala sesuatu diserahkan, dan hanya Allah yang dapat menentukan berhasil atau tidak sebuah lembaga pendidikan dalam mencapai tujuannya.

c). Uli al- Amri

Istilah Ulu al-Amri oleh ahli Al-Qur'an, Nazwar Syamsu, diterjemahkan sebagai *functionaries*, orang yang mengemban tugas, atau disertai menjalankan fungsi tertentudalam suatu organisasi.⁵⁵ Hal yang menarik memahami ulil al-Amri ini adalah keragaman pengertian yang terkandung dalam kata *amr*. Istilah yang mempunyai akar kata yang sama dengan *amr* yang berinduk kepada kata *Alif, Mim* dan *Ro*, dalm Al-Qur'an berulang sebanyak 257 kali. Sedangkan kata *amr* sendiri disebut sebanyak 176 kali dengan berbagai arti, menurut konteks ayatnya (*Ibid*). Kata *amr* bisa diterjemahkan dengan perintah (sebagai perintah Tuhan), urusan (manusia atau Tuhan), perkara, sesuatu, keputusan (oleh Tuhan atau manusia), kepastian (yang ditentukan oleh Tuhan), bahkan juga bisa diartikan sebagaia tugas, misi, kewajiban dan kepemimpinan. Berbeda dengan ayat-ayat yang menunjukkan istilah *amr*, ayat-ayat yang menunjukkan istilah *uli-al-Amri* dalam Al-Qur'an hanya disebut 2 kali, diantaranya sebagai berikut:

يَا أَيُّهَا الَّذِينَ آمَنُوا أَطِيعُوا اللَّهَ وَأَطِيعُوا الرَّسُولَ وَأُولِيَ الْأَمْرِ مِنْكُمْ فَإِنْ
نَنزَعْنَكُمْ فِي شَيْءٍ فَرُدُّوهُ إِلَى اللَّهِ وَالرَّسُولِ إِنْ كُنْتُمْ تُؤْمِنُونَ بِاللَّهِ وَالْيَوْمِ
الْآخِرِ ذَلِكَ خَيْرٌ وَأَحْسَنُ تَأْوِيلًا ﴿٥٩﴾

Artinya: Hai orang-orang yang beriman, taatilah Allah dan taatilah Rasul (nya), dan ulil amri di antara kamu. Kemudian jika kamu berlainan pendapat tentang sesuatu, Maka kembalikanlah ia kepada Allah (Al Quran) dan Rasul (sunnahnya), jika kamu benar-benar beriman kepada Allah dan hari kemudian. yang demikian itu lebih utama (bagimu) dan lebih baik akibatnya (An Nisa': 59).

⁵⁵Raharjo, Op. cit h.2002:466.

وَإِذَا جَاءَهُمْ أَمْرٌ مِّنَ الْأَمْنِ أَوِ الْخَوْفِ أَذَاعُوا بِهِ وَلَوْ رَدُّوهُ إِلَى
الرَّسُولِ وَالْيَ أُولَى الْأَمْرِ مِنْهُمْ لَعَلِمَهُ الَّذِينَ يَسْتَنْبِطُونَهُ مِنْهُمْ
وَلَوْ لَا فَضْلُ اللَّهِ عَلَيْكُمْ وَرَحْمَتُهُ لَاتَّبَعْتُمُ الشَّيْطَانَ إِلَّا
قَلِيلًا



Artinya: Dan apabila datang kepada mereka suatu berita tentang keamanan ataupun ketakutan, mereka lalu menyiarkannya. dan kalau mereka menyerahkannya kepada Rasul dan ulil Amri di antara mereka, tentulah orang-orang yang ingin mengetahui kebenarannya (akan dapat) mengetahuinya dari mereka (rasul dan ulil Amri) kalau tidaklah Karena karunia dan rahmat Allah kepada kamu, tentulah kamu mengikut syaitan, kecuali sebahagian kecil saja (di antaramu) (An Nisa': 83).

Ulil amri ialah: tokoh-tokoh sahabat dan para cendekiawan di antara mereka. Rasul dan ulil amri menurut Mufassirin yang lain maksudnya ialah: kalau suatu berita tentang keamanan dan ketakutan itu disampaikan kepada Rasul dan ulil Amri, tentulah Rasul dan ulil amri yang ahli dapat menetapkan kesimpulan (istimbat) dari berita itu.

Adapun maksud dari dua ayat di atas jelas menunjukkan bahwa yang dimaksud dengan *Uli al-Amri* adalah mereka yang mengurus segala urusan umum, sehingga mereka termasuk orang-orang yang harus ditaati setelah taat terhadap perintah Allah dan taat kepada perintah Rasul. Apabila terjadi persilangan pendapat maka yang diutamakan adalah kembalilah kepada Allah dan Rasul- Nya.

Kepala madrasah adalah wakil yang mengemban tugas dari Allah untuk mengurus manusia dalam dunia pendidikan, menyelesaikan suatu permasalahan pendidikan dalam beberapa keputusan dan kebijakan yang berorientasi dengan ajaran Tuhan Allah SWT, dengan demikian kepala sekolah akan mampu menjalankan tugas dan kewajibannya sebagai seorang pemimpin.

Konsep-konsep di atas baik khalifah, imam atau uli amri adalah konsep yang diajarkan oleh Allah yang terdapat dalam Al-Quran, konsep-konsep ini pada hakikatnya berlaku umum untuk semua jenis dan bentuk organisasi. Konsep tersebut sangat baik sekali diterapkan dalam setiap organisasi, karena konsep-konsep itu sudah teruji kebenarannya yang telah diterapkan dalam kepemimpinan Rasulullah, kekhalifahan para sahabat, sampai masa pemerintahan Umayyah dan Abbasiyah. Pada masa-masa yang lalu itu berbagai sejarah telah mengungkapkan betapa hasil kepemimpinan telah mensejahterahkan rakyat.

5. Prinsip-prinsip kepemimpinan dalam perspektif al-Qur'an

Dalam Al-Qur'an juga menyebutkan prinsip-prinsip kepemimpinan antara lain, amanah, adil, syura (musyawarah), dan *Amar Ma'ruuf Nahi Munkar*.

a. Prinsip Amanah

Dalam Kamus Kontemporer (al-Ashr) Amanah diartikan dengan kejujuran, kepercayaan (hal dapat dipercaya) (Ali, 215). Amanah ini merupakan salah satu sifat wajib bagi Rasul. Ada sebuah ungkapan "kekuasaan adalah amanah, karena itu harus dilaksanakan dengan penuh amanah". Ungkapan ini menurut Said Agil Husin Al-Munawwar, menyiratkan dua hal. *Pertama*, apabila manusia berkuasa di muka bumi, menjadi khalifah, maka kekuasaan yang diperoleh sebagai suatu pendelegasian kewenangan dari Allah SWT., (*Delegation of authority*) karena Allah sebagai sumber segala kekuasaan. Dengan demikian, kekuasaan yang dimiliki hanyalah sekedar amanah dari Allah yang bersifat relative, yang kelak harus dipertanggungjawabkan di hadapan-Nya. *Kedua*, karena kekuasaan itu pada dasarnya amanah, maka pelaksanaannya juga memerlukan amanah. Amanah

dalam hal ini adalah sikap penuh pertanggungjawaban, jujur dan memegang teguh prinsip. Amanah dalam arti ini sebagai prinsip atau nilai.⁵⁶ Mengenai Amanah ini Allah berfirman:

إِنَّا عَرَضْنَا الْأَمَانَةَ عَلَى السَّمَوَاتِ وَالْأَرْضِ وَالْجِبَالِ فَأَبَيْنَ أَنْ
يَحْمِلْنَهَا وَأَشْفَقْنَ مِنْهَا وَحَمَلَهَا الْإِنْسَانُ إِنَّهُ كَانَ ظَلُومًا جَهُولًا ﴿٧٢﴾

Artinya:

Sesungguhnya kami Telah mengemukakan amanat kepada langit, bumi dan gunung-gunung, Maka semuanya enggan untuk memikul amanat itu dan mereka khawatir akan mengkhianatinya, dan dipikullah amanat itu oleh manusia. Sesungguhnya manusia itu amat zalim dan amat bodoh (Al-Ahzab: 72). Amanah yang dimaksud dengan amanat di sini ialah tugas-tugas keagamaan.

Menurut Buya Hamka, ayat tersebut bermaksud menggambarkan secara majaz atau dengan ungkapan, betapa berat amanah itu, sehingga gunung-gunung, bumi dan langit pun tidak bersedia memikulnya. Dalam tafsir ini dikatakan bahwa hanya manusia yang mampu mengemban amanah, karena manusia diberi kemampuan itu oleh Allah, walaupun mereka ternyata kemudian berbuat dzalim, terhadap dirinya sendiri, maupun orang lain serta bertindak bodoh, dengan mengkhianati amanah itu.⁵⁷

﴿إِنَّ اللَّهَ يَأْمُرُكُمْ أَنْ تُؤَدُّوا الْأَمَانَاتِ إِلَىٰ أَهْلِهَا وَإِذَا حَكَمْتُمْ بَيْنَ
النَّاسِ أَنْ تَحْكُمُوا بِالْعَدْلِ إِنَّ اللَّهَ نِعِمَّا يَعِظُكُمْ بِهِ﴾ إِنَّ اللَّهَ كَانَ سَمِيعًا
بَصِيرًا ﴿٥٨﴾

⁵⁶(Al-Munawar, *Op. Cit.*, h : 200)

⁵⁷(Raharjo, *Op. Cit.*, h: 195).

Artinya: Sesungguhnya Allah menyuruh kamu menyampaikan amanat kepada yang berhak menerimanya, dan (menyuruh kamu) apabila menetapkan hukum di antara manusia supaya kamu menetapkan dengan adil. Sesungguhnya Allah memberi pengajaran yang sebaik-baiknya kepadamu. Sesungguhnya Allah adalah Mahamendengar lagi Maha Melihat (An Nisa' :58).

Dua ayat di atas jelas menunjukkan perintah Allah mengenai harus dilaksanakannya sebuah amanah. Manusia dalam melaksanakan amanah yang dikaitkan dengan tugas kepemimpinannya memerlukan dukungan dari ilmu pengetahuan dan hidayah dari Allah SWT. Hal ini dapat dilihat firman Allah "Sesungguhnya Allah memberi pengajaran yang sebaik-baiknya kepadamu", pengajarannya bisa lewat hidayah yang merupakan anugrah dari Allah, juga bisa melalui ilmu pengetahuan. Dalam Al-Qur'an istilah *Amanah* juga diungkapkan dengan kata *Risalah*.

فَتَوَلَّى عَنْهُمْ وَقَالَ يَاقَوْمِ لَقَدْ أَبْلَغْتُكُمْ رِسَالَةَ رَبِّي وَنَصَحْتُ لَكُمْ وَلَكِنْ لَا تُحِبُّونَ النَّصِيحَ



Artinya: Maka Shaleh meninggalkan mereka seraya berkata: "Hai kaumku Sesungguhnya Aku Telah menyampaikan kepadamu amanat Tuhanku, dan Aku Telah memberi nasehat kepadamu, tetapi kamu tidak menyukai orang-orang yang memberi nasehat". (Al-A'raf : 79).

b. Prinsip Adil

Kata Adil ini merupakan serapan dari bahasa Arab 'adl. Dalam Al-Qur'an istilah adil menggunakan tiga term yaitu **'adl, qisth dan haqq**. Dari akar kata **'Ain, Dal dan Lam** sebagai kata benda, kata ini disebut sebanyak 14 kali dalam Al-Qur'an. Sedangkan kata qisth berasal dari akar kata **Qof, Sin dan Tho**, diulang sebanyak

15 kali sebagai kata benda.⁵⁸ Sedangkan kata *haqq* dalam Al-Qur'an disebut sebanyak 251 kali (Program Holy Qur'an). Adapun ayat-ayat yang berbicara mengenai keadilan antara lain:

قُلْ أَمَرَ رَبِّي بِالْقِسْطِ وَأَقِيمُوا وُجُوهَكُمْ عِندَ كُلِّ مَسْجِدٍ
وَادْعُوهُ مُخْلِصِينَ لَهُ الدِّينَ كَمَا بَدَأَكُمْ تَعُودُونَ ﴿٢٩﴾

Artinya: Katakanlah: "Tuhanku menyuruh menjalankan keadilan". dan (katakanlah): "Luruskanlah muka (diri)mu di setiap sembahyang dan sembahlah Allah dengan mengikhlaskan ketaatanmu kepada-Nya. sebagaimana dia Telah menciptakan kamu pada permulaan (demikian pulalah kamu akan kembali kepadaNya)". (Al A'raf : 29). (diri)mu Maksudnya: tumpahkanlah perhatianmu kepada sembahyang itu dan pusatkanlah perhatianmu semata-mata kepada Allah.

Ayat di atas menjelaskan bahwa Allah menyuruh orang menjalankan keadilan. Secara konkret, yang disebut keadilan (qisth) itu adalah: (a) mengkonsentrasikan perhatian dalam shalat kepada Allah dan (b) mengikhlaskan ketaatan kepada-Nya.⁵⁹ Dari uraian tersebut dapat ditarik kesimpulan kepada aspek kepemimpinan, yaitu seorang pemimpin harus benar-benar ikhlas dalam menjalankan tugasnya dan juga orientasinya semata-mata karena Allah. Kedua prinsip di atas yaitu prinsip amanah dan 'adil harus ada dalam jiwa dan sikap seorang pemimpin. Begitu juga seorang kepala sekolah. Sehingga ketika dua hal tersebut sudah tertanam dalam jiwa kepemimpinannya maka akan melahirkan hasil kepemimpinan yang profesional dan bijaksana, serta melahirkan keputusan-keputusan yang membawa kemaslahatan bagi warga sekolah yang dipimpinnya.

⁵⁸*Ibid*, hal.369

⁵⁹Raharjo, *Op. Cit.*, h: 370

Pada ayat berikut ini Allah berfirman mengajarkan tentang kepala sekolah yang amanah.

Ayat di atas juga telah disinggung pada pembahasan amanah, karena ayat tersebut telah mengajarkan kepada manusia tentang dasar-dasar pemerintahan dan kepemimpinan yang baik dan benar yaitu menjalankan amanah dan menetapkan suatu hukum dengan adil. Seorang kepala sekolah diminta untuk membuat kebijakan-kebijakan baik yang menyangkut administrasi maupun profesional (pekerjaan) dengan bijaksana dan seadil-adilnya.

وَلَقَدْ أَرْسَلْنَا رُسُلًا مِّن قَبْلِكَ مِنْهُمْ مَّن قَصَصْنَا عَلَيْكَ وَمِنْهُمْ مَّن لَّمْ نَقْصُصْ عَلَيْكَ وَمَا كَانَ لِرَسُولٍ أَنْ يَأْتِيَ بِبَيِّنَةٍ إِلَّا بِإِذْنِ اللَّهِ فَإِذَا جَاءَ أَمْرُ اللَّهِ فُضِيَ بِالْحَقِّ وَخَسِرَ هُنَالِكَ الْمُبْطِلُونَ

Artinya: Dan Sesungguhnya Telah kami utus beberapa orang Rasul sebelum kamu, di antara mereka ada yang kami ceritakan kepadamu dan di antara mereka ada (pula) yang tidak kami ceritakan kepadamu. tidak dapat bagi seorang Rasul membawa suatu mukjizat, melainkan dengan seizin Allah; Maka apabila Telah datang perintah Allah, diputuskan (semua perkara) dengan adil. dan ketika itu Rugilah orang-orang yang berpegang kepada yang batil. (Al Mukmin : 78).

Ayat ini juga berisi tentang perintah berbuat adil, yang di dalamnya digambarkan tentang keadilan yang dijalankan oleh utusan Allah yang juga berfungsi sebagai pemimpin bagi umatnya.

c. Prinsip Musyawarah

Musyawarah, apabila diambil dari kata kerja syawara-yusyawiru, atau syura, yang berasal dari kata syawara-yasyuru, adalah kata-kata yang terdapat dalam Al-Qur'an. Yang pertama merujuk pada ayat 159 surah Al-Imran, sedangkan istilah

syura merujuk kepada Al-Qur'an surah Asy-Syura ayat 38.⁶⁰ Selain dua istilah di atas ada juga kata yang maknanya menunjukkan musyawarah yaitu kata i'tamir dalam surat ath-Thalaq ayat 6. Adapun ayat-ayat tersebut di atas yaitu:

فِيمَا رَحِمَهُ مِنَ اللَّهِ لَنْتَ لَهُمْ وَلَوْ كُنْتَ فَظًا غَلِيظَ الْقَلْبِ لَانْفَضُّوا
مِنْ حَوْلِكَ فَاعْفُ عَنْهُمْ وَاسْتَغْفِرْ لَهُمْ وَشَاوِرْهُمْ فِي الْأَمْرِ فَإِذَا عَزَمْتَ
فَتَوَكَّلْ عَلَى اللَّهِ إِنَّ اللَّهَ يُحِبُّ الْمُتَوَكِّلِينَ ﴿١٥٩﴾

Artinya:

Maka disebabkan rahmat dari Allah-lah kamu berlaku lemah Lembut terhadap mereka. Sekiranya kamu bersikap keras lagi berhati kasar, tentulah mereka menjauhkan diri dari sekelilingmu. Karena itu ma'afkanlah mereka, mohonkanlah ampun bagi mereka, dan bermusyawaratlah dengan mereka dalam urusan itu. Kemudian apabila kamu Telah membulatkan tekad, Maka bertawakkallah kepada Allah. Sesungguhnya Allah menyukai orang-orang yang bertawakkal kepada-Nya. (Ali-Imran: 159). Bermusyawaratlah Maksudnya: urusan peperangan dan hal-hal duniawiyah lainnya, seperti urusan politik, ekonomi, kemasyarakatan dan lain-lainnya.

Dari kata wa syawir hum yang terdapat pada ayat ini mengandung konotasi saling atau berinteraksi, antara yang di atas dan yang di bawah. Dari pemahaman tersebut dapat ditarik kesimpulan bahwa pemimpin yang baik adalah yang mengakomodir pendapat bawahannya dalam bentuk musyawarah untuk mencapai kesepakatan bersama, artinya kepala sekolah tidak boleh memaksakan

⁶⁰Ibid. 441-442

kehendaknya secara otoriter, melainkan ia seharusnya senantiasa mengutamakan musyawarah dalam mencapai kesepakatan bersama.

Ayat ini menceritakan bagaimana seharusnya sikap dan sifat kepemimpinan suami dalam rumah tangga, seorang suami diajarkan agar selalu menempatkan isterinya pada tempat yang terhormat dihatinya dalam perasaan, dan menjadikan isterinya sebagai teman musyawarah atas segala sesuatu yang dihadapi dalam rumah tangga. Suami yang bertindak sebagai pemimpin rumah tangga, maka dari itu baik buruk sifat dan tingkah laku isteri adalah tanggung jawab seorang suami.

Begitupun seorang kepala sekolah dalam menjalankan proses kepemimpinannya, agar memiliki sifat kekeluargaan yang mendalam, ia harus menganggap lingkungan sekolah adalah lingkungan keluarganya sendiri, dengan demikian kepemimpinan yang akan timbul adalah kasih sayang diantara warga sekolah, dengan sifat kasih sayang dan kerja sama itu, maka tujuan pendidikan akan muda untuk dicapai.

d. Prinsip Amar Ma'ruf Nahy Munkar

Dalam Ensiklopedi Islam Indonesia, ada juga entry “amar makruf Nahi Munkar” yang diartikan sebagai “suruuhan untuk berbuat baik serta mencegah dari perbuatan jahat.” Istilah itu diperlakukan dal satu kesatuan istilah, dan satu kesatuan arti pula, seolah-olah keduanya tidak dapat dipisahkan.⁶¹ Istilah amr ma'ruf nahy munkar seperti *Ya'muruna bi al-ma'ruf wayanhawna 'an al-munkar* ternyata secara berulang disebut secara utuh, artinya tidak dipisahkan antara amr

⁶¹Raharjo, *Op. Cit.*, h: 619

ma'ruf dan nahy munkar. Istilah tersebut berulang sebanyak 9 kali, sekalipun hanya dalam 5 surah.⁶² Adapun ayat-ayat tersebut antara lain:

Artinya: Dan hendaklah ada di antara kamu segolongan umat yang menyeru kepada kebajikan, menyuruh kepada yang ma'ruf dan mencegah dari yang munkar; merekalah orang-orang yang beruntung. (Ali Imran: 104). Ma'ruf: segala perbuatan yang mendekatkan kita kepada Allah; sedangkan munkar ialah segala perbuatan yang menjauhkan kita dari pada-Nya.

6. Sifat-sifat Pemimpin dalam Perspektif Al-Qur'an

Setelah membahas prinsip-prinsip kepemimpinan dalam Al-Qur'an secara global, maka selanjutnya akan dibahas secara lebih rinci sifat dan tugas pemimpin. Agar mampu melaksanakan tugasnya dengan baik dan sukses, seorang pemimpin harus memiliki beberapa sifat, diantaranya adalah:

a. Islam

Islam di sini tentu saja bukan sekedar Islam identitas, namun Muslim yang benar-benar memahami dan menjalankan ajaran agamanya. Allah melarang hamba-Nya untuk menjadikan orang kafir sebagai pemimpin. Sebagaimana firman Allah SWT

لَا يَتَّخِذِ الْمُؤْمِنُونَ الْكَافِرِينَ أَوْلِيَاءَ مِنْ دُونِ الْمُؤْمِنِينَ وَمَنْ يَفْعَلْ ذَلِكَ
فَلَيْسَ مِنَ اللَّهِ فِي شَيْءٍ إِلَّا أَنْ تَتَّقُوا مِنْهُمْ تُقْلَةً وَيُحَذِّرُكُمُ اللَّهُ
نَفْسَهُ وَإِلَى اللَّهِ الْمَصِيرُ

Artinya: Janganlah orang-orang mukmin mengambil orang-orang kafir menjadi wali dengan meninggalkan orang-orang mukmin. barang siapa berbuat demikian, niscaya lepaslah ia dari pertolongan Allah, kecuali Karena (siasat) memelihara diri

⁶²Raharjo, *Op. Cit.*, h: 624

dari sesuatu yang ditakuti dari mereka. dan Allah memperingatkan kamu terhadap diri (siksa)-Nya. dan Hanya kepada Allah kembali (mu). (Ali Imran: 28). Wali jamaknya auliyaa: berarti teman yang akrab, juga berarti pemimpin, pelindung atau penolong.

b. Ketaqwaan

Dengan ketaqwaan ini akan menjauhkan diri dari perbuatan yang melanggar perintahnya.⁶³ Sebagaimana Allah SWT berfirman:

الْحَجُّ أَشْهُرٌ مَّعْلُومَةٌ فَمَنْ فَرَضَ فِيهِنَّ الْحَجَّ فَلَا رَفَثَ وَلَا
فُسُوقَ وَلَا جِدَالَ فِي الْحَجِّ وَمَا تَفَعَّلُوا مِنْ خَيْرٍ يَعْلَمَهُ اللَّهُ
وَتَكْرَهُدُوا فَإِنَّ خَيْرَ الزَّادِ التَّقْوَىٰ وَاتَّقُونِ يَا أُولِيَ الْأَلْبَابِ ﴿١٩٧﴾

Artinya:

(Musim) haji adalah beberapa bulan yang dimaklumi, barangsiapa yang menetapkan niatnya dalam bulan itu akan mengerjakan haji, Maka tidak boleh rafats, berbuat fasik dan berbantah-bantahan di dalam masa mengerjakan haji. dan apa yang kamu kerjakan berupa kebaikan, niscaya Allah mengetahuinya. Berbekallah, dan Sesungguhnya sebaik-baik bekal adalah takwa dan bertakwalah kepada-Ku Hai orang-orang yang berakal. (Al Baqarah: 197). Ialah bulan Syawal, Zulkaidah dan Zulhijjah. Rafats artinya mengeluarkan perkataan yang menimbulkan berahi yang tidak senonoh atau bersetubuh. maksud bekal takwa di sini ialah bekal yang cukup agar dapat memelihara diri dari perbuatan hina atau minta-minta selama perjalanan haji.

⁶³M. Quraish. Shihab, *Lentera Hati: Kisah dan Hikmah Kehidupan*, Mizan, Bandung, 1999., Cet. XV

c. Berilmu Pengetahuan

Seorang pemimpin harus memiliki pengetahuan dan kemampuan yang cukup untuk mengendalikan perusahaannya. Semakin besar kemampuan dan pengetahuannya terhadap urusan perusahaan, pengaruhnya akan semakin kuat.

Allah SWT telah memberikan perumpamaan di dalam Al-Quran sebagai berikut:

Artinya: Maha Suci Allah yang di tangan-Nyalah segala kerajaan, dan dia Maha Kuasa atas segala sesuatu, (Q.S Al - Mulk : 1).

Ayat ini memberikan perumpamaan kepada seorang pemimpin bahwa seorang pemimpin harus memiliki ilmu pengetahuan tentang apa yang dipimpinnya, dengan demikian dia akan memimpin dengan benar, dan dalam kepemimpinan itu seorang yang berilmu akan sadar bahwa segala sesuatu itu adalah amanah dan titipan Allah karena Allah yang memiliki segala kekuasaan dan kerajaan, karena Allahlah yang maha mengetahui segala sesuatu.

d. Mempunyai keistimewaan lebih dibanding dengan orang lain.

Hal ini dijelaskan dalam kisah pengangkatan raja Thalut seperti digambarkan di dalam Al-Quran sebagai berikut:

Artinya: Nabi mereka mengatakan kepada mereka: "Sesungguhnya Allah Telah mengangkat Thalut menjadi rajamu." mereka menjawab: "Bagaimana Thalut memerintah kami, padahal kami lebih berhak mengendalikan pemerintahan daripadanya, sedang diapun tidak diberi kekayaan yang cukup banyak?" nabi (mereka) berkata: "Sesungguhnya Allah Telah memilih rajamu dan menganugerahinya ilmu yang luas dan tubuh yang perkasa." Allah memberikan pemerintahan kepada siapa yang dikehendaki-Nya. dan Allah Maha luas pemberian-Nya lagi Maha Mengetahui.

e. Memahami kebiasaan dan bahasa orang yang menjadi tanggung jawabnya.

وَمَا أَرْسَلْنَا مِنْ رَّسُولٍ إِلَّا بِلِسَانٍ قَوْمِهِ، لِيُبَيِّنَ لَهُمْ فَيُضِلَّ اللَّهُ
مَنْ يَشَاءُ وَيَهْدِيَ مَنْ يَشَاءُ وَهُوَ الْعَزِيزُ الْحَكِيمُ

Artinya: Kami tidak mengutus seorang rasulpun, melainkan dengan bahasa kaumnya, supaya ia dapat memberi penjelasan dengan terang kepada mereka. Maka Allah menyesatkan siapa yang dia kehendaki, dan memberi petunjuk kepada siapa yang dia kehendaki. dan Dia-lah Tuhan yang Maha Kuasa lagi Maha Bijaksana. Al Quran diturunkan dalam bahasa Arab itu, bukanlah berarti bahwa Al Qu'an untuk bangsa Arab saja tetapi untuk seluruh manusia. disesatkan Allah berarti: bahwa orang itu sesat berhubung keingkarannya dan tidak mau memahami petunjuk-petunjuk Allah. dalam ayat ini, Karena mereka itu ingkar dan tidak mau memahami apa sebabnya Allah menjadikan nyamuk sebagai perumpamaan, Maka mereka itu menjadi sesat. (Ibrahim : 4)

Ayat ini mengajar kan kepada seorang pemimpin bahwa faktor bahasa ummat yang dipimpin sangat perlu dikuasai oleh seorang pemimpin, agar dengan muda menyampaikan apa yang dikehendaki dalam kepemimpinanya.

f. Mempunyai karisma dan wibawa dihadapan manusia sebagaimana perkataan kaum Nabi Syu'aib a.s

قَالُوا يَشْعِيبُ مَا نَفَقَهُ كَثِيرًا مِمَّا تَقُولُ وَإِنَّا لَنَرِيكَ فِينَا ضَعِيفًا
وَلَوْلَا رَهْطُكَ لَرَجَمْنَاكَ وَمَا أَنْتَ عَلَيْنَا بَعِزٌّ

Artinya:

Mereka berkata: "Hai Syu'aib, kami tidak banyak mengerti tentang apa yang kamu katakan itu dan Sesungguhnya kami benar-benar melihat kamu seorang yang lemah di antara Kami; kalau tidaklah Karena keluargamu tentulah kami Telah

merajam kamu, sedang kamupun bukanlah seorang yang berwibawa di sisi kami." (Q.S. Huud: 91).

g. Konsekuensi dengan kebenaran dan tidak mengikuti hawa nafsu.

Demikianlah yang diperintahkan Allah kepada Nabi Daud ‘Alaihis salam ketika dia diangkat menjadi khalifah di muka bumi,

يٰۤاٰدُوۡدُ اِنَّا جَعَلْنٰكَ خَلِيۡفَةً فِى الْاَرْضِ فَاحْكُم بَيْنَ النَّاسِ بِالْحَقِّ وَلَا تَتَّبِعِ
الْهَوٰى فَيُضِلَّكَ عَنْ سَبِيۡلِ اللّٰهِ اِنَّ الَّذِيۡنَ يَظِلُّوۡنَ عَنْ سَبِيۡلِ اللّٰهِ لَهُمْ
عَذَابٌ شَدِيۡدٌ يَّمَّا نَسُوۡا يَوْمَ الْحِسَابِ

Artinya:

Hai Daud, Sesungguhnya kami menjadikan kamu khalifah (penguasa) di muka bumi, Maka berilah Keputusan (perkara) di antara manusia dengan adil dan janganlah kamu mengikuti hawa nafsu, Karena ia akan menyesatkan kamu dari jalan Allah. Sesungguhnya orang-orang yang sesat dari jalan Allah akan mendapat azab yang berat, Karena mereka melupakan hari perhitungan. (QS. Al Shad: 26).

h. Bermuamalah dengan (lembut dan kasih sayang)

Kasih sayang adalah salah satu sifat Rasulullah saw. Sebagaimana firman Allah berikutini

Artinya: Maka disebabkan rahmat dari Allah-lah kamu berlaku lemah Lembut terhadap mereka. sekiranya kamu bersikap keras lagi berhati kasar, tentulah mereka menjauhkan diri dari sekelilingmu. Karena itu ma'afkanlah mereka, mohonkanlah ampun bagi mereka, dan bermusyawaratlah dengan mereka dalam urusan itu. Kemudian apabila kamu Telah membulatkan tekad, Maka bertawakkallah kepada Allah. Sesungguhnya Allah menyukai orang-orang yang bertawakkal kepada-Nya. Maksudnya: urusan peperangan dan hal-hal duniawiyah lainnya, seperti urusan politik, ekonomi, kemasyarakatan dan lain-lainnya.

i. Menyukai suasana saling memaafkan

Suasana saling maaf memaafkan antara pemimpin dan pengikutnya, serta membantu mereka agar segera terlepas dari kesalahan. Allah memerintah Rasulullah saw seperti di dalam Al-Quran dijelaskan sebagai berikut:

Artinya:

Maka disebabkan rahmat dari Allah-lah kamu berlaku lemah Lembut terhadap mereka. Sekiranya kamu bersikap keras lagi berhati kasar, tentulah mereka menjauhkan diri dari sekelilingmu. Karena itu ma'afkanlah mereka, mohonkanlah ampun bagi mereka, dan bermusyawaratlah dengan mereka dalam urusan itu. Kemudian apabila kamu Telah membulatkan tekad, Maka bertawakkallah kepada Allah. Sesungguhnya Allah menyukai orang-orang yang bertawakkal kepada-Nya. Maksudnya: urusan peperangan dan hal-hal duniawiyah lainnya, seperti urusan politik, ekonomi, kemasyarakatan dan lain-lainnya.

j. Bermusyawarah dengan para pengikutnya serta mintalah pendapat dan pengalaman mereka

Seperti firman Allah berikut ini:

Artinya: Dan bermusyawarahlah dengan mereka dalam urusan itu (Ali Imran (3) : 159).

k. Menertibkan semua urusan dan memebulatkan tekad untuk kemudian bertawakal (menyerahkan urusan) kepada Allah.

Firman Allah:

فِيمَا رَحِمَهُ مِنَ اللَّهِ لَئِنْ لَمْ يَكُنْ لَهُمْ وَلَوْ كُنْتَ فَظًّا غَلِيظَ الْقَلْبِ لَانْفَضُّوا مِنْ حَوْلِكَ فَاعْفُ عَنْهُمْ وَاسْتَغْفِرْ لَهُمْ وَشَاوِرْهُمْ فِي الْأَمْرِ فَإِذَا عَزَمْتَ فَتَوَكَّلْ عَلَى اللَّهِ إِنَّ اللَّهَ يُحِبُّ الْمُتَوَكِّلِينَ ﴿١٥٩﴾

Artinya:

Kemudian apabila kamu telah membulatkan tekad, maka bertawakkallah kepada Allah. Sesungguhnya Allah menyukai orang-orang yang bertawakkal kepada-Nya. (Ali Imran: 159).

l. Muroqabah

Membangun kesadaran akan adanya muraqabah (pengawasan dari Allah) hingga terbina sikap ikhlas di manapun, walaupun tidak ada yang mengawasinya kecuali Allah.

Artinya: (yaitu) orang-orang yang jika kami teguhkan kedudukan mereka di muka bumi niscaya mereka mendirikan sembahyang. (Al Hajj : 41).

m. Memberikan Takaful Ijtima'

Memberikan takafuul ijtimā' santunan sosial kepada para anggota, sehingga tidak terjadi kesenjangan sosial yang menimbulkan rasa dengki dan perbedaan strata sosial yang merusak.

Artinya: (yaitu) orang-orang yang jika kami teguhkan kedudukan mereka di muka bumi niscaya mereka mendirikan sembahyang, menunaikan zakat, menyuruh berbuat ma'ruf dan mencegah dari perbuatan yang mungkar; dan kepada Allah-lah kembali segala urusan.

n. Mempunyai pengaruh

Mempunyai power 'pengaruh' yang dapat memerintah dan mencegah karena seorang pemimpin harus melakukan control 'pengawasan' atas pekerjaan anggota, meluruskan kekeliruan, serta mengajak mereka untuk berbuat kebaikan dan mencegah kemungkaran.

Dalam surat Al Hajj ayat : 41 yang Artinya: (yaitu) orang-orang yang jika kami teguhkan kedudukan mereka di muka bumi niscaya mereka mendirikan

sembahyang, menunaikan zakat, menyuruh berbuat ma'ruf dan mencegah dari perbuatan yang mungkar; dan kepada Allah-lah kembali segala urusan.

o. Tidak membuat kerusakan di muka bumi, serta tidak merusak ladang, keturunan dan lingkungan

Artinya: Dan sampaikanlah berita gembira kepada mereka yang beriman dan berbuat baik, bahwa bagi mereka disediakan surga-surga yang mengalir sungai-sungai di dalamnya. setiap mereka diberi rezki buah-buahan dalam surga-surga itu, mereka mengatakan : "Inilah yang pernah diberikan kepada kami dahulu." mereka diberi buah-buahan yang serupa dan untuk mereka di dalamnya ada isteri-isteri yang Suci dan mereka kekal di dalamnya. Kenikmatan di surga itu adalah kenikmatan yang serba lengkap, baik jasmani maupun rohani.

p. Menerima saran dan tidak sombong.

Mau mendengarkan nasihat dan tidak sombong karena nasihat dari orang yang ikhlas jarang sekali kita peroleh. Oleh karena itu Allah telah mengancam orang yang sombong dengan berfirman:

وَإِذَا قِيلَ لَهُ اتَّقِ اللَّهَ أَخَذَتْهُ الْعِزَّةُ بِالْإِثْمِ فَحَسْبُ لَهُمْ جَهَنَّمُ
وَلَيْتَسَ الْمُهَادُّونَ

Artinya: Dan apabila dikatakan kepadanya: "Bertakwalah kepada Allah", bangkitlah kesombongannya yang menyebabkannya berbuat dosa. Maka cukuplah (balasannya) neraka jahannam. dan sungguh neraka Jahannam itu tempat tinggal yang seburuk-buruknya. (Qs. Al Baqarah : 206).

Dari uraian di atas, dapat dilihat bahwa antara konsep kepemimpinan secara umum dan konsep kepemimpinan dalam Al-Qur'an ada perbedaannya. Hal ini dapat dilihat dari pengertian kepemimpinan secara umum yang merupakan suatu hubungan proses mempengaruhi yang terjadi dalam suatu komunitas yang

diarahkan untuk tercapainya tujuan bersama. Sedangkan konsep kepemimpinan dalam *Al-Qur'an* yaitu *khalifah*, *Imam*, dan *Uli al-Amri* dengan segala syarat-syaratnya dinilai lebih komprehensif dalam memaknai sebuah kepemimpinan, yang akhirnya akan melahirkan pemimpin-pemimpin yang handal dan dapat membawa kemaslahatan bagi kehidupan manusia. Selain itu, kedua konsep tersebut dalam mengemukakan sifat-sifat pemimpin yang ideal, sama-sama menyentuh sisi materialisme dan sisi idealisme. Misalnya dalam konsep kepemimpinan umum, sifat pemimpin antara lain, mempunyai energi jasmaniah dan mental, mempunyai kesadaran akan tujuan dan arah, mempunyai antusiasme dan lain sebagainya. Sedangkan konsep pemimpin dalam *Al-Qur'an* antara lain memiliki sifat-sifat yaitu, Islam, bertaqwa, memahami situasi dan kondisi masyarakatnya, mempunyaikarisma dan wibawa dihadapan manusia, konsekuen dengan kebenaran, ikhlas, dan bertingkah laku yang baik.

Dari dua konsep tentang pemimpin ideal di atas, dapat dilihat bahwa, walaupun kedua konsep tersebut sama-sama menyentuh sisi materialisme dan sisi idealisme, namun konsep yang ditawarkan oleh *Al-Qur'an* lebih ditekankan pada aspek *idealisme*. Karena aspek idealisme merupakan kunci dari semua tingkah laku yang ada. Misalnya *ikhlas*, dari orang yang ikhlas tidak akan pernah ada penyelewengan karena orang yang ikhlas hanya berniat mencari ridla Allah semata. Lain halnya dengan konsep kepemimpinan umum, dalam konsep ini aspek *materialisme* lebih dikedepankan. Misalnya mempunyai energi jasmaniah dan mental serta mempunyai kesadaran akan tujuan dan arah. Sifat ini sangat jelas orientasinya lebih pada materialisme. Akhirnya dapat disimpulkan bahwa konsep

kepemimpinan dalam Al-Qur'an lebih komprehensif jika dibandingkan dengan konsep kepemimpinan secara umum. Karena Al-Qur'an merupakan firman Allah yang tidak memiliki kekurangan. Disamping itu, Allah adalah pencipta manusia yang lebih tahu terhadap hal-hal yang dibutuhkan oleh manusia.

Dengan demikian peneliti mensintesis bahwa Kepala madrasah adalah seorang pemimpin, dalam kepemimpinannya apa saja yang menjadi kebijakan dan keputusan untuk dilaksanakan pada lembaga yang dipimpinnya, akan mempengaruhi nilai-nilai kepribadian warga sekolah, oleh karena itu diharapkan sistem kepemimpinan kepala sekolah hendaknya berlandaskan pada konsep-konsep kepemimpinan perspektif Al-Quran yang telah dijelaskan di atas, agar pengaruh yang ditimbulkan dari hasil kepemimpinan kepala sekolah tersebut, dapat berwujud Islami dan Relegius. Kepemimpinan yang bernuansa Islami akan membawa masyarakat sekolah menjadi tenteram dan kondusif, dengan demikian kepala sekolah bersama warga sekolah dapat mencapai tujuan pendidikan sesuai yang diharapkan bersama.

Kepala madrasah dituntut senantiasa meningkatkan efektifitas kerjanya. Melihat penting dan strategisnya posisi kepala sekolah dalam mewujudkan tujuan sekolah, maka seharusnya kepala sekolah harus mempunyai nilai kemampuan relation yang baik dengan segenap warga disekolah, sehingga tujuan sekolah dan tujuan pendidikan berhasil dengan optimal. Ibarat nahkoda yang menjalankan sebuah kapal mengarungi samudra, kepala sekolah mengatur segala sesuatu yang ada di sekolah. Dalam al-Quran telah terdapat nilai-nilai agung tentang arti pentingnya kepemimpinan. Di samping itu, konsep-konsep

bagaimana seharusnya seorang pemimpin berbuat. Jadi untuk mewujudkan hal tersebut kepala madrasah harus melakukan dalam kepemimpinannya, yakni:

1. Pengelolaan madrasah yang dilakukan kepala madrasah dalam kepemimpinannya.
2. Motivasi kepada pendidik dan tenaga kependidikan dalam melaksanakan kepemimpinannya.
3. Peningkatan mutu madrasah dalam menjalankan kepemimpinan.

1. Menggerakkan Madrasah

Dalam institusi pendidikan dasar, kepala madrasah adalah *top leader* yang mempunyai peran sangat penting dalam mencapai tujuan sekolah. Kepala madrasah adalah seorang pejabat profesional dalam organisasi madrasah yang bertugas mengatur semua sumber organisasi dan bekerjasama dengan guru-guru dalam mendidik siswa untuk mencapai tujuan pendidikan. Kepemimpinan dalam pendidikan atau pembelajaran adalah kemampuan untuk menggerakkan, seluruh sumber daya pendidikan untuk mencapai tujuan pendidikan. Kepemimpinan tersebut dapat dilaksanakan dalam bentuk kegiatan sebagai berikut :

1. Peningkatan kemampuan tugas pendidik dan tenaga kependidikan guru

Dalam rangka melaksanakan tugas profesionalnya, guru dituntut untuk memiliki kemampuan yang baik. Sebab hanya dengan kemampuan guru dalam melaksanakan tugas yang baiklah keberhasilan pendidikan di sekolah dapat tercapai dengan baik. Guru merupakan komponen sentral yang menentukan keberhasilan pendidikan di sekolah. Pengembangan guru tersebut dilakukan melalui berbagai kegiatan pengembangan profesional guru. Ditinjau dari teknik yang digunakan, kegiatan

pengembangan profesional guru, secara garis besar dapat dibedakan menjadi tiga, yaitu pengembangan intensif (*intensive development*), pengembangan kooperatif (*cooperative development*), dan pengembangan mandiri (*self directed development*). Pengembangan intensif (*intensive development*) adalah bentuk pengembangan yang dilakukan pimpinan terhadap guru yang dilakukan secara intensif berdasarkan kebutuhan guru. Model ini biasanya dilakukan melalui langkah-langkah yang sistematis, mulai dari perencanaan, pelaksanaan, sampai dengan evaluasi dan pertemuan balikan atau refleksi. Teknik pengembangan yang digunakan antara lain melalui pelatihan, penataran, kursus, loka karya, dan sejenisnya. Pengembangan kooperatif (*cooperative development*) adalah suatu bentuk pengembangan guru yang dilakukan melalui kerja sama dengan teman sejawat dalam suatu tim yang bekerja sama secara sistematis. Tujuannya adalah untuk meningkatkan kemampuan profesional guru melalui pemberian masukan, saran, nasehat, atau bantuan teman sejawat. Teknik pengembangan yang digunakan bisa melalui pertemuan kelompok kerja guru (KKG). Teknik ini disebut juga dengan istilah *peer supervision* atau *collaborative supervision*. Pengembangan mandiri (*self directed development*) adalah bentuk pengembangan yang dilakukan melalui pengembangan diri sendiri. Bentuk ini memberikan otonomi secara luas kepada guru. Guru berusaha untuk merencanakan kegiatan, melaksanakan kegiatan, dan menganalisis balikan untuk pengembangan diri sendiri. Teknik yang digunakan bisa melalui evaluasi diri (*self evaluation*) atau penelitian tindakan (*action research*). Berdasarkan tiga (3) jenis pengembangan kemampuan guru tersebut, dapat digarisbawahi kepemimpinan kepala sekolah berpengaruh terhadap peningkatan kemampuan guru dalam melaksanakan tugas. Kepemimpinan kepala sekolah yang baik, akan memberikan kesempatan

kepada anggotanya, terutama gurunya, untuk selalu meningkatkan diri. Demikian juga kepemimpinan kepala sekolah yang baik, juga akan berusaha untuk selalu mengembangkan kemampuan anggotanya, terutama para gurunya, baik melalui pengembangan dari atas, pengembangan teman sejawat, atau pengembangan diri sendiri. Dengan meningkatnya kemampuan anggota, khususnya guru, akan meningkatkan kinerja anggota. Dengan meningkatnya kinerja anggota, pada akhirnya akan bisa meningkatkan ketercapaian tujuan organisasi sekolah.

2. Menggerakkan dalam peningkatan keefektifan kerja tim atau hubungan kerjapendidik dan tenaga kependidikan.

Motivasi kerja, kemampuan, dan profesionalisme melaksanakan tugas cenderung mengacu pada perilaku individu dalam organisasi. Untuk melihat keberhasilan kepemimpinan, juga perlu dilihat pengaruhnya terhadap anggota secara kelompok. Adanya kerja sama yang baik di antara anggota secara kelompok akan lebih menunjang terhadap pencapaian tujuan organisasi sekolah, dibandingkan bekerja secara sendiri-sendiri. Kelompok adalah dua orang atau lebih yang saling berkomunikasi, memiliki keterikatan masa lalu atau masa depan, dan memiliki fungsi saling bergantung dalam rangka mencapai tujuan bersama. Tim merupakan kelompok yang efektif. Ada empat komponen yang membedakan tim dengan kelompok, yaitu memiliki rasa identifikasi yang lebih kuat, memiliki konsensus terhadap tujuan yang lebih kuat, memiliki saling ketergantungan yang lebih kuat, dan memiliki peranan yang lebih khusus dalam mencapai tujuan. Keefektifan kerja tim bisa dilihat dari beberapa aspek. Hal itu bisa dikaji dari teori keefektifan tim. Banyak ahli yang mengemukakan karakteristik tim kerja yang efektif dari beberapa sudut pandang. Secara sederhana, White dan Bednar (1991) mengemukakan tiga karakteristik

keefektifan tim, yaitu (1) hasil kerja tim dapat mencapai tujuan, yakni sesuai dengan harapan pengguna, (2) kemampuan anggota dalam bekerja sama dapat dipertahankan dan ditingkatkan, dan (3) anggota memiliki kepuasan terhadap hasil kerja tim. Berdasarkan beberapa landasan tersebut, maka keefektifan kerja tim guru dapat ditelaah dari tiga sub dimensi, yaitu (1) kerjasama guru dalam melaksanakan tugas, yang ditandai dengan adanya kebersamaan antar guru dalam melaksanakan tugas, saling jujur, saling percaya, saling terbuka, saling memberikan masukan, saling bekerja sama, dan saling bekerja keras untuk mencapai tujuan organisasi, (2) keterpaduan guru dalam melaksanakan tugas, yang ditandai dengan adanya tanggung jawab bersama dalam melaksanakan tugas, ketahanan menjaga kesatuan dalam

melaksanakan tugas, memecahkan masalah bersama secara efektif, dan memiliki fleksibilitas untuk mengembangkan cara-cara baru yang lebih baik dalam melaksanakan tugas, serta (3) keefektifan hasil, yang ditandai dengan ketercapaian hasil sesuai dengan standar yang ditetapkan, pemahaman terhadap tujuan semakin meningkat, kerja sama antar guru meningkat, kemampuan guru berkembang, dan kepuasan guru sebagai anggota kelompok juga berkembang.

Keefektifan kerja tim guru juga dipengaruhi oleh kepemimpinan kepala sekolah. Kepemimpinan yang baik akan menekankan kerja sama tim dibandingkan kerja individual. Dengan menekankan kerja sama tim dan didukung dengan pemberian perhatian secara adil terhadap semua anggota, akan membawa dampak meningkatnya keefektifan kerja tim anggota. Oleh karena itu, semakin tinggi kepala sekolah dasar menerapkan kepemimpinan secara tepat, akan membawa dampak meningkatnya keefektifan kerja tim guru dalam melaksanakan tugas-tugas sekolah. Keefektifan kerja tim guru bisa dilihat dari tiga aspek, yaitu kerjasama guru dalam melaksanakan tugas, keterpaduan guru dalam melaksanakan tugas, dan keefektifan hasil yang dicapai guru.

2. Motivasi Kepada Pendidik dan Tenaga Kependidikan

1. Pengertian Motivasi

Sebelum sampai pada motivasi peneliti terlebih dahulu akan menjelaskan kata “*motiv*” terlebih dahulu, karena kata “*motiv*” muncul terlebih dahulu sebelum kata “motivasi”. Kedua hal tersebut merupakan daya upaya yang mendorong seseorang untuk melakukan sesuatu. *Motiv* dapat diartikan sebagai suatu kondisi internal (kesiapan, dan kesiagaan). Yang berawal dari kata “*motiv*” itu, maka motivasi dapat diartikan sebagai daya penggerak yang telah aktif pada

saat-saat tertentu terutama apabila kebutuhan untuk mencapai tujuan sangat dirasakan mendesak.

Pengertian Motivasi Menurut Para Ahli Sujono Trimo⁶⁴ memberikan pengertian motivasi adalah suatu kekuatan penggerak dalam perilaku individu dalam perilaku individu baik yang akan menentukan arah maupun daya akan (perintence) tiap perilaku manusia yang didalamnya terkandung pula unsur-unsur emosional insani yang bersangkutan. Dari uraian diatas dapat disimpulkan bahwa motivasi secara etimologi adalah dorongan atau daya penggerak yang ada daya penggerak yang berada dalam diri seseorang untuk melakukan suatu tindakan untuk mencapai sebuah tujuan. Sedangkan secara terminologi banyak para ahli yang memberikan batasan tentang pengertian motivasi diantaranya adalah:

Menurut Sartain, Motivasi adalah suatu pertanyaan yang kompleks dimana dalam suatu organisme yang mengarahkan tingkah laku terhadap suatu tujuan (goal) atau perangsang.

Menurut Chifford T. Morgan,⁶⁵ motivasi bertalian dengan tiga hal yang sekaligus merupakan aspek-aspek dari pada motivasi. Ketiga hal tersebut adalah keadaan yang mendorong tingkah laku (*Motiving states*), yaitu tingkah laku yang didorong oleh keadaan tersebut (*Motiving Behavior*), dan tujuan dari tingkah laku tersebut (*Goal or Endsof Such Behavior*).

⁶⁴Sujono Trimo, Pengertian Motivasi, (2012), (online) Dalam <http://www.sarjanaku.com/2012/04/pengertian-motivasi-menurut-para-ahli.html>, diakses 4 2012

⁶⁵https://www.google.com/search?q=daftar+pustaka+Chifford+T.+Morgan&ie=utf-8&oe=utf-8#q=daftar+pustaka+Clifford+T.+Morgan&start=10&*> (diakses pada 2 Januari 2017)

Menurut Fredrick J. Mc Donal,⁶⁶ memberikan sebuah pernyataan yaitu motivasi adalah perubahan energi pada diri dari seseorang yang ditantai dengan perasaan dan juga reaksi untuk mencapai sebuah tujuan. Berdasarkan pengertian diatas dapat disimpulkan bahwa motivasi dapat dipandang sebagai fungsi, berarti motivasi berfungsi sebagai daya enggerak dari dalam individu untuk melakukan aktivitas tertentu dalam mencapai tujuan. Motivasi dipandang dari segi proses, berarti motivasi dapat dirangsang oleh factor luar, untuk menimbulkan motivasi dalam diri siswa yang melalui proses rangsangan belajar sehingga dapat mencapai tujuan yang di kehendaki. Motivasi dipandang dari segi tujuan, berarti motivasi merupakan sasaran stimulus yang akan dicapai. Jika seorang mempunyai keinginan untuk belajar suatu hal, maka dia akan termotivasi untuk mencapainya.

2. Macam-macam Motivasi Menurut Para Ahli

Para ahli psikologi berusaha menggolongkan motivasi yang ada dalam diri manusia atau suatu organisme kedalam beberapa golongan. Amir Dien Indra Kusuma dalam bukunya “ Pengantar Ilmu Pendidikan” membagi motivasi menjadi dua bagian, yaitu: motivasi intrinsik dan motivasi ekstrinsik. Motivasi intrinsik adalah motivasi yang berasal dari dalam diri anak itu sendiri, dan motivasi ekstrinsik adalah motivasi dari luar anak. Sedangkan Sudarman AM.⁶⁷ Mengemukakan bahwa motivasi intrinsik adalah motiv-motiv yang menjadi aktif atau berfungsi tidak perlu rangsangan dari luar,

⁶⁶McDonald, Roderick P. *Test Theories: A Unified Treatment*. (Mahwah, NJ: Lawrence Erlbaum Associates Publishers, 1999)

⁶⁷Sadirman AM, “Interaksi Dan Motivasi Belajar Mengajar”, (Jakarta : PT. Raja) (diakses pada 2 Januari 2017)

karena dalam diri setiap individu sudah ada dorongan untuk melakukan sesuatu. Sedangkan menurut Sumadi Suryabrata, motivasi intrinsik adalah motif-motif yang fungsinya tidak perlu dirangsang dari luar. Sedangkan definisi dari motivasi intrinsik menurut pendapat lain tentang motivasi adalah tenaga pendorong yang berasal dari luar diri anak. Berdasarkan definisi di atas, maka dapat difahami bahwa motivasi ekstrinsik pada hakikatnya adalah dorongan yang berasal dari luar seseorang. Motivasi ekstrinsik yang positif seperti gajaran, pujian, hadiah dan lain sebagainya dapat merangsang kegiatan anak untuk giat belajar.

3. Fungsi Motivasi Menurut Para Ahli

Menurut M. Ngalim Purwanto⁶⁸ ada tiga fungsi motivasi dalam belajar, yaitu: Mendorong manusia untuk berbuat atau bertindak. Motivasi berfungsi sebagai penggerak atau motor yang memberi energi (kekuatan) seseorang untuk melakukan suatu tugas. Motivasi merupakan arah perbuatan, yakni ke arah perwujudan cita-cita atau suatu tujuan. Motivasi menyeleksi suatu perbuatan, artinya menentukan perbuatan-perbuatan yang mana harus dilakukan, yang serasi, guna mencapai tujuan itu dengan menyampingkan perbuatan yang tidak bermanfaat bagi tujuan itu.

Hal ini ditegaskan lagi oleh pendapat Dr. S. Nasution, MA.⁶⁹ Bahwa fungsi motivasi adalah sebagai berikut. Mendorong manusia untuk berbuat. Jadi sebagai penggerak atau motor yang memerlukan energi. Menentukan arah perbuatan, yakni ke arah tujuan yang ingin dicapai. Menyeleksi perbuatan, yakni menentukan

⁶⁸Purwanto, Evaluasi Hasil Belajar, Yogyakarta: Pustaka Pelajar, 2009. (diakses pada 2 Januari 2017)

⁶⁹Ngalim Purwanto. (2006). Psikologi Pendidikan. Bandung : PT. Remaja. Rosdakarya.

perbuatan-perbuatan apa yang harus dilakukan yang serasi guna mencapai tujuan itu, dengan mengenyampingkan perbuatan yang tidak bermanfaat bagi tujuan itu. Mulyadi dalam bukunya “Psikologi pendidikan”⁷⁰ mengungkapkan pendapat *De Cocco*, tentang masalah motivasional yang dihadapi guru dalam rangka menghadapi situasi dan memelihara suasana belajar, yaitu empat macam fungsi motivasi.

a. Fungsi Penggugahan (*Arousal Function*) Maksudnya adalah belajar tidak akan terjadi apabila tidak ada penggugah atau minat secara emosional yang telah ada pada diri siswa. Setelah siswa tergugah minatnya, maka tugas guru selanjutnya adalah mengikat perhatian siswa agar senantiasa terikat dalam suasana belajar.

b. Fungsi Penggarapan (*Expectancy Function*) Artinya jika ada dorongan belajar belum muncul pada diri siswa dan pada dirinya ditetapkan segemang harapan untuk memahami, memiliki dan juga menguasai kecakapan, ketrampilan dan juga pengetahuan setelah menyelesaikan tugas belajarnya.

c. Fungsi Pengajaran (*Incentive Function*) Untuk mendorong siswa belajar secara optimal, guru perlu memberi ganjaran ataupun hadiah yang setimpal dengan usaha siswa dalam mencapai apa yang diinginkan, siswa yang merasa mudah dapat memecahkan dan juga menyelesaikan persoalan yang dihadapinya akan menjadi puas dan kepuasan itu membentuk semacam “*Reward*” bagi dirinya.

Fungsi Pengaturan Tingkah Laku (*Disciplinary Function*) Agar belajar berjalan

⁷⁰Mulyadi. 1991. *Psikologi Pendidikan*. Malang: Biro Ilmiah FT. IAIN Sunan. [https://www.google.com/search?q=daftar+pustaka+Mulyadi&ie=utf-8&oe=utf-8#q=daftar+pustaka+Mulyadi+psikologi+pendidikan&*](https://www.google.com/search?q=daftar+pustaka+Mulyadi&ie=utf-8&oe=utf-8#q=daftar+pustaka+Mulyadi+psikologi+pendidikan&*&oe=utf-8)

secara optimal diperlukan adanya pengaturan tingkah laku secara optimal dan juga relevan dengan keadaan siswa. Guru wajib menanamkan disiplin pada diri siswa agar senantiasa mereka berada dalam situasi belajar.

4. Hal-hal Yang Dapat Menimbulkan Motivasi

Diatas telah dibahas macam-macam motivasi. Bahwa motivasi itu ada dua macam, yaitu motivasi intrinsik dan motivasi ekstrinsik. Hal-hal yang dapat menimbulkan motivasi intrinsik adalah:

a. Adanya Kebutuhan

Dengan adanya kebutuhan maka hal ini menjadi motivasi bagi anak didik untuk berbuat dan berusaha, misalnya: anak ingin mengetahui isi cerita dari buku sejarah, keinginan untuk mengetahui isi tersebut menjadi pendorong yang kuat bagi anak untuk belajar membaca.

b. Adanya Pengetahuan tentang Kemajuan Sendiri.

Dengan mengetahui hasil dan presentasi diri, seperti apakah ia mendapat kemajuan atau tidak, hal ini menjadi pendorong bagi anak untuk belajar lebih giat lagi. Jadi dengan adanya pengetahuan sendiri tentang kemajuannya, maka motivasi tersebut akan timbul.

c. Adanya Aspirasi atau Cita-cita

Bahwa manusia itu tidak akan terlepas dari cita-cita, hal ini tergantung dari tingkat umur manusia itu sendiri. Mungkin anak kecil belum mempunyai cita-cita, akan tetapi semakin besar usia seseorang semakin jelas dan juga tegas

dan semakin mengetahui jati dirinya dan juga cita-citanya yang ingin ia capainya.

Adapun hal-hal yang dapat menimbulkan motivasi ekstrinsik adalah:⁷¹

a. Ganjaran

Ganjaran adalah merupakan alat pendidikan represif dan positif. Ganjaran adalah juga merupakan alat motivasi, yaitu alat yang bisa menimbulkan motivasi Ekstrinsik.

b. Hukuman

Hukuman yang dapat diterima dalam dunia pendidikan adalah hukuman yang bersifat memperbaiki hukuman yang bisa menyadarkan anak kepada keinsyafan atas kesalahan yang telah diperbuatnya.

c. Persaingan

Sudah jelas bahwa persaingan ini mempunyai insentif yang penting dalam pengajaran. Apabila persaingan diadakan dalam suasana yang fair, maka hal ini akan merupakan motivasi dalam “*Academic Achievement*” akan tetapi persaingan akan mempunyai efek yang lainnya. Disamping itu “*Academic Achievement*” itu sendiri dan jika persaingan itu dijalankan dengan intensif.

2. Tenaga Pendidik dan Kependidikan

Tenaga pendidik yang di maksud dalam penelitian ini adalah Guru merupakan jabatan profesi yang memerlukan keahlian khusus sebagai

⁷¹<https://www.google.co.id/search?q=Pengertian+berprestasi&oq=Pengertian+berprestasi&sourceid=chrome&ie=UTF-8> (diakses online 29 desember 2016)

pendidik profesional di lingkungan sekolah. Undang-Undang Nomor 1 Tahun 2005 tentang Guru dan Dosen pasal 1 ayat 1 menyebutkan bahwa guru adalah pendidik profesional dengan tugas utama mendidik, mengajar, membimbing, mengarahkan, melatih, menilai, dan mengevaluasi peserta didik pada pendidikan anak usia dini jalur pendidikan formal, pendidikan dasar, dan pendidikan menengah.⁷² Guru memiliki peranan yang sangat penting dalam meningkatkan mutu pendidikan salah satunya melalui kegiatan pembelajaran. Salah satu cara dalam rangka meningkatkan mutu pembelajaran adalah dengan meningkatkan kemampuan guru dalam mengembangkan dan mendesain pembelajaran sebagai upaya meningkatkan kompetensi guru, khususnya kompetensi profesional. Guru sangat menentukan proses pembelajaran di kelas dan peran kepemimpinan yang akan tercermin dari bagaimana guru melaksanakan peran dan tugasnya. Ini berarti bahwa kinerja guru merupakan faktor yang menentukan mutu pembelajaran.

Sedangkan tenaga kependidikan adalah staf tata usaha, bendahara, petugas perpustakaan, penjaga madrasah (satpam), petugas kebersihan madrasah, dan lain sebagainya yang pada pokoknya mereka mengerjakan pekerjaan di luar guru.

Guru sebagai jabatan fungsional, bersifat profesional. Pengertian profesional menurut Undang, dkk⁷³ adalah, “Profesional erat kaitannya dengan keahlian dan keterampilan yang telah dipersiapkan melalui proses pendidikan dan

⁷²Direktorat Jenderal Pendidikan Islam Departemen Agama RI, *Op. cit.*, h. 78

⁷³<https://www.scribd.com/doc/135067804/DEFINISI-PROFESIONALISME-docx>.

Tanggal 14 Oktober 2016

pelatihan secara khusus dalam bidangnya.” Secara profesi menurut Karsidi.⁷⁴ guru dituntut dengan sejumlah persyaratan 9 minimal, yaitu: (1) memiliki kualifikasi pendidikan profesi yang memadai, (2) memiliki kompetensi keilmuan sesuai dengan bidang yang ditekuninya, dan (3) mempunyai etos kerja dan komitmen tinggi terhadap profesinya. Ketiga hal tersebut menjadi landasan utama dalam menentukan kualifikasi guru dalam konteks pendidikan di sekolah. Dengan demikian, guru dituntut untuk terus mengembangkan profesinya, agar pelaksanaan pembelajaran di MI dapat dirasakan dampaknya bagi perkembangan anak.

Profesional ada dua pengertian. Pertama, orang yang mencluduki suatu jabatan atau profesi. Kedua, penampilan seorang dalam melakukan pekerjaan yang sesuai dengan profesinya. Perkataan profesional dibedakan dengan non-profesional.

Dalam Islam, istilah pendidik atau guru disebut dengan beberapa istilah seperti muaddib, murabbi dan mu'allim.⁷⁵ Walaupun ketiga istilah itu masih terbedakan karena masing-masing memiliki konotasi dan penekanan makna yang agak berbeda, namun dalam sejarah pendidikan Islam ketiganya selaludigunakan secara bergantian.

Dja'far Siddik mengatakan, “Dialah Muaddib Agung, dan Dia pulalah Murabbi Agung yang telah mendidik para Nabi dan Rasul-Nya. Dia juga Mu'allim

⁷⁴Karsidi, Ravik. 2002 :*Peningkatan Profesionalisme dalam Penyuluhan*, Makalah Diskusi Panel. h. 1

⁷⁵*unggispendidikanislam.blogspot.com(diakses, 2 Januari 2017)*

Agung yang telah membelajarkan Adam as, nenek moyang umat manusia tentang segala sesuatu.”

Berdasarkan penjelasan di atas, maka Allah pulalah sesungguhnya pendidik agung manusia. Hanya saja dalam operasionalnya, Allah Swt tidaklah berinteraksi secara langsung dengan manusia. Dia mengutus para Rasul untuk mendidik manusia ke jalan yang diridai-Nya. Dengan demikian, para Rasul pulalah yang mengambil peranan sebagai pendidik bagi umat manusia.

Dalam unit kehidupan sosial terkecil yakni keluarga, orang tua menjadi pendidik utama bagi anak dan keluarganya. Dalam surat at-Tahrim ayat 6 Allah SWT mewajibkan setiap orang untuk mendidik dan memelihara diri pribadinya dan sekaligus membimbing keluarganya agar tidak tergelincir ke dalam api neraka.

Dalam kehidupan sosial yang lebih luas, yang berperan sebagai pendidik adalah terutama para ‘ulama dan ahl al-zikr. Namun dalam konteks pendidikan yang lebih luas, maka pada diri setiap orang sesungguhnya melekat kewajiban untuk mendidik. Hanya saja ulama dan ahl zikir secara khusus diberi amanah sebagai pendidik. Nabi Saw bersabda dari sahihhul jaami’:

الأنبياء،

الأنبياء إِذْ دِينَارٌ أَوْ رِثْلٌ مَّا
وَإِفْرَ أَبْحَظْ خَذَفَقْدَبِهِ

Artinya “Sesungguhnya ulama adalah pewaris para nabi. Sungguh para nabi tidak mewariskan dinar dan dirham. Sungguh mereka hanya mewariskan ilmu maka

barangsiapa mengambil warisan tersebut ia telah mengambil bagian yang banyak.” (*Tirmidzi, Ahmad, Ad-Darimi, Abu Dawud. Dishahihkan oleh Al-Albani*).⁷⁶

Berdasarkan penjelasan di atas, maka Allah pulalah sesungguhnya pendidik agung manusia. Hanya saja dalam operasionalnya, Allah Swt tidaklah berinteraksi secara langsung dengan manusia. Dia mengutus para Rasul untuk mendidik manusia ke jalan yang diridai-Nya. Dengan demikian, para Rasul pulalah yang mengambil peranan sebagai pendidik bagi umat manusia.⁷⁷

Proses kunci kegiatan pendidikan adalah pengajaran dan pembelajaran (*teaching and learning*). Guru dan siswa yang terlibat dalam pengajaran dan pembelajaran tersebut meskipun sudah melalui suatu proses rekrutmen guru dan tes penerimaan siswa baru, pada dasarnya adalah manusia biasa. Walker mengatakan bahwa orang-orang dalam sebuah organisasi biasanya bukanlah orang yang luar biasa.

Dalam sebuah organisasi yang dinamis dan fleksibel terhadap perubahan seperti bidang pendidikan dimana tujuan, lingkungan, struktur organisasional, staf, dan aktivitas selalu berubah manajemen memainkan peran yang sangat penting dalam membantu guru memahami apa yang diharapkan dari mereka (menetapkan tujuan-tujuan Kinerja), membantu mereka memenuhi harapan-

⁷⁶Ulama Ahlul Hadist, *Tuntunan Hafalan hadits*, (Bogor: Pustaka Ibnu Umar, 2013) (diakses 12 Desember 2016)

⁷⁷<https://anharnst.wordpress.com/2011/04/30/profil-guru-menurut-al-quran/> (diakses 12 Desember 2016)

harapan ini dengan berhasil, mengevaluasi Kinerja dan menyediakan feedback (umpan balik), dan menunjukkan pengakuan serta menyediakan ganjaran. Kelemahan pada salah satu faktor ini bisa menyebabkan Kinerja organisasi yang tidak optimal. Kinerja guru merupakan proses pembelajaran sebagai upaya mengembangkan kegiatan yang ada menjadi kegiatan yang lebih baik, sehingga tujuan pendidikan yang telah ditetapkan dicapai dengan baik melalui suatu kegiatan pembelajaran yang dilaksanakan oleh guru sesuai dengan target dan tujuan.

Dalam hubungannya dengan dunia pendidikan, maka Kinerja guru dapat didefinisikan sebagai sejauh mana seorang guru bekerja secara maksimal sesuai dengan kemampuan yang dimilikinya dalam upaya mencapai tujuan institusional. Kemampuan seorang guru akan terlihat pada saat mengajar yang dapat diukur dari kompetensi mengajarnya.

Menurut A. Tabrani Rusyan dkk⁷⁸, Kinerja guru adalah melaksanakan proses pembelajaran baik dilakukan di dalam kelas maupun di luar kelas di samping mengerjakan kegiatan-kegiatan lainnya, seperti mengerjakan administrasi sekolah dan administrasi pembelajaran, melaksanakan bimbingan dan layanan pada para siswa, serta melaksanakan penilaian.

Faktor utama kenapa manusia bekerja adalah adanya kebutuhan yang harus dipenuhi. Aktivitas dalam kerja mengandung unsur suatu kegiatan sosial

⁷⁸A. Tabrani Rusyan, dkk, *Pendekatan dalam Proses Mengajar*, (Remadja Karya Offset: Bandung, 1989). h.(diakses 12 Desember 2016)

yang menghasilkan sesuatu dan pada akhirnya bertujuan untuk memenuhi kebutuhan dan untuk mencapai taraf hidup yang lebih baik. Dalam pencapaian taraf hidup yang lebih baik dan sukses dalam bekerja tidak lepas dari motivasi kerja, dan kuat lemahnya motivasi kerja seseorang mempengaruhi tinggi rendahnya Kinerja.

3. Peningkatan Mutu Madrasah

Mutu sekolah sebagai salah satu indikator untuk melihat produktivitas dan erat hubungannya dengan masalah pengelolaan atau manajemen pada madrasah. Hal ini dapat dikaitkan dengan pernyataan "kegagalan mutu dalam suatu organisasi disebabkan oleh kelemahan manajemen".⁷⁹

madrasah sebagai lembaga sebuah organisasi dalam memperbaiki mutu harus melihat seluruh aspek komponen madrasah. Sehingga seluruh komponen madrasah bertanggungjawab terhadap tugas dan fungsinya masing-masing. dalam Rohiat menjelaskan " *Total quality is total in three sense: it cover every process, every job, and every person.*"⁸⁰ Pendidikan nasional yang bermutu diarahkan untuk pengembangan potensi peserta didik agar menjadi manusia yang beriman dan bertakwa kepada Tuhan Yang Maha Esa, berahlak mulia, sehat, berilmu, cakap, kreatif, mandiri, dan menjadi warga negara yang demokratis serta bertanggungjawab.

Mutu berdasarkan Peraturan Pemerintah Nomor 19 Tahun 2005 tentang Standar Nasional Pendidikan Bab I Ketentuan Umum sebagai berikut:

⁷⁹(Gaffar, 1994:3 dalam Rohiat).

⁸⁰Mclaughlin (1995:31-32)

1. Pasal 1 ayat (18) "Evaluasi pendidikan adalah kegiatan pengendalian, penjaminan, dan penetapan mutu pendidikan terhadap berbagai komponen pendidikan pada setiap jalur, jenjang, dan jenis pendidikan sebagai bentuk pertanggungjawaban penyelenggaraan pendidikan".
2. Pasal 3 "Standar Nasional Pendidikan berfungsi sebagai dasar dalam perencanaan, pelaksanaan, dan pengawasan pendidikan dalam rangka mewujudkan pendidikan nasional yang bermutu".
3. Pasal 4 "Standar Nasional Pendidikan bertujuan menjamin mutu pendidikan nasional dalam rangka mencerdaskan kehidupan bangsa dan membentuk watak serta peradaban bangsa yang bermartabat".

Merujuk pada pemikiran Edward Sallis, mengidentifikasi 13 ciri-ciri sekolah bermutu, yaitu:

1. Sekolah berfokus pada pelanggan, baik pelanggan internal maupun eksternal.
2. Sekolah berfokus pada upaya untuk mencegah masalah yang muncul, dengan komitmen untuk bekerja secara benar dari awal.
3. Sekolah memiliki investasi pada sumber daya manusianya, sehingga terhindar dari berbagai "kerusakan psikologis" yang sangat sulit memperbaikinya.
4. Sekolah memiliki strategi untuk mencapai kualitas, baik di tingkat pimpinan, tenaga akademik, maupun tenaga administratif.
5. sekolah mengelola atau memperlakukan keluhan sebagai umpan balik untuk mencapai kualitas dan memposisikan kesalahan sebagai instrumen untuk berbuat benar pada masa berikutnya.
6. Sekolah memiliki kebijakan dalam perencanaan untuk mencapai kualitas, baik untuk jangka pendek, jangka menengah maupun jangka panjang.
7. Sekolah mengupayakan proses perbaikan dengan melibatkan semua orang sesuai dengan tugas pokok, fungsi dan tanggung jawabnya.
8. Sekolah mendorong orang dipandang memiliki kreativitas, mampu menciptakan kualitas dan merangsang yang lainnya agar dapat bekerjasecara berkualitas.
9. Sekolah memperjelas peran dan tanggung jawab setiap orang, termasuk kejelasan arah kerja secara vertikal dan horizontal.
10. Sekolah memiliki strategi dan kriteria evaluasi yang jelas.
11. Sekolah memnadang atau menempatkan kualitas yang telah dicapai sebagai jalan untuk untuk memperbaiki kualitas layanan lebih lanjut.

12. Sekolah memandang kualitas sebagai bagian integral dari budaya kerja.
13. Sekolah menempatkan peningkatan kualitas secara terus menerus sebagai suatu keharusan⁸¹.

Berdasarkan hasil studi yang telah dilakukannya, Southern

Regional Education Board (SREB) mengidentifikasi 13 faktor kritis terkait dengan

keberhasilan kepala sekolah dalam mengembangkan prestasi belajar siswa adalah:

1. Menciptakan misi yang terfokus pada upaya peningkatan prestasi belajar siswa, melalui praktik kurikulum dan pembelajaran yang memungkinkan terciptanya peningkatan prestasi belajar siswa.
2. Ekspektasi yang tinggi bagi semua siswa dalam mempelajari bahan pelajaran pada level yang lebih tinggi.
3. Menghargai dan mendorong implementasi praktik pembelajaran yang baik, sehingga dapat memotivasi dan meningkatkan prestasi belajar siswa.
4. Memahami bagaimana memimpin organisasi sekolah, dimana seluruh guru dan staf dapat memahami dan peduli terhadap siswanya.
5. Memanfaatkan data untuk memprakarsai upaya peningkatan prestasi belajar siswa dan praktik pendidikan di sekolah maupun di kelas secara terus menerus.
6. Menjaga agar setiap orang dapat memfokuskan pada prestasi belajar siswa.
7. Menjadikan para orang tua sebagai mitra dan membangun kolaborasi untuk kepentingan pendidikan siswa.
8. Memahami proses perubahan dan memiliki kepemimpinan untuk dapat mengelola dan memfasilitasi perubahan tersebut secara efektif.
9. Memahami bagaimana orang dewasa belajar (baca: guru dan staf) serta mengetahui bagaimana upaya meningkatkan perubahan yang bermakna sehingga terbentuk kualitas pengembangan profesi secara berkelanjutan untuk kepentingan siswa.
10. Memanfaatkan dan mengelola waktu untuk mencapai tujuan dan sasaran peningkatan sekolah melalui cara-cara yang inovatif.
11. Memperoleh dan memanfaatkan berbagai sumber daya secara bijak.
12. Mencari dan memperoleh dukungan dari pemerintah, tokoh masyarakat dan orang tua untuk berbagai agenda peningkatan sekolah.
13. Belajar secara terus menerus dan bekerja sama dengan rekan sejawat untuk mengembangkan riset baru dan berbagai praktik pendidikan yang telah terbukti.⁸²

Berdasarkan uraian diatas dapat disimpulkan bahwa mutu sekolah dipengaruhi oleh: (1) Nilai-nilai, visi dan misi; (2) Tatalaksana dan kepemimpinan;

⁸¹Edward Sallis

⁸²(Sumber: adaptasi dari : The Principal Internship:How Can We Get It Right? ,www.sreb.org.)

(3) Kurikulum; (4) Pengajaran; (5) Penilaian dan Evaluasi; (6) Sumber daya; (7) Layanan pendukung pembelajaran; (8) Komunikasi dan Jalinan Hubungan dengan Pemangku Kepentingan; (9) Kemasyarakatan; dan (10) Peningkatan mutu secara berkelanjutan; (11) Budaya sekolah; (12) Manajemen; (13) Komunikasi dan Kolaborasi dengan masyarakat; (14) Sikap Keteladanan, Kejujuran, Keadilan, dan Etika Profesi; (15) Lingkungan Poleksosbudhuk; (16) Program Instruksional; (17) Implementasi Kebijakan.

B. Hasil Penelitian Terdahulu yang Relevan

Kajian pustaka di dalam penulisan penelitian ini adalah didasarkan pada (1) hasil penelitian yang telah dilakukan sebelumnya yang dianggap mendukung kajian teori di dalam penelitian yang tengah dilakukan, serta (2) didasarkan pada teori-teori dari sumber kepustakaan yang dapat menjelaskan perumusan masalah yang telah ditetapkan di dalam BAB 1.

Di bawah ini adalah uraian beberapa hasil penelitian terdahulu yang dianggap relevan untuk kemudian dianalisis dan dikritisi dilihat dari pokok permasalahan, teori dan metode, sehingga dapat diketahui letak perbedaannya dengan penelitian yang penulis lakukan. Hasil penelitian sebelumnya yang membahas mengenai faktor-faktor yang berpengaruh terhadap kinerja, memberikan gambaran mengenai persamaan dan perbedaan dengan penelitian yang tengah dilakukan.

Berikut ini adalah hasil-hasil penelitian terdahulu yang dipandang relevan dengan penelitian sebagai berikut :

1. Hasil penelitian (Sukardi, 2009) dengan judul “Pengaruh Gaya Kepemimpinan dan Pemasalahan terhadap Prestasi Kerja Petugas Penyuluh Lapangan pada Dinas Peternakan dan Perikanan Kabupaten Siak”. Tesis, Program Pascasarjana, Program Magister Administrasi Publik, Universitas Padjadjaran Bandung. Penelitian ini menggunakan ukuran sampel 61 orang dari populasi sebanyak 61, dengan metode penelitian survey eskplanatori, analisis statistika menggunakan path analysis.

Dari hasil penelitian tersebut, disimpulkan bahwa pengaruh gaya kepemimpinan dan pomasalahan terhadap prestasi kerja pegawai secara simultan adalah sebesar 96 persen. Dari hasil penelitian yang bersifat kwantitatif tersebut dapat disampaikan bahwa tingkat disiplin pegawai petugas penyuluh lapangan pada Dinas Peternakan dan Perikanan Kabupaten Siak, dipengaruhi oleh gaya kepemimpinan dan pomasalahan yang dilakukan oleh Kepala Dinas. Hubungan pengaruh tersebut adalah bersifat secara positif. Hal ini menggambarkan bahwa semakin tinggi nilai gaya kepemimpinan dan pomasalahan akan memberi dampak kenaikan nilai terhadap prestasi kerja pegawainya, atau sebaliknya semakin rendah nilai gaya kepemimpinan dan pomasalahan akan berdampak pada turunnya prestasi kerja pegawai.

2. Hasil penelitian (Yulianis, 2007) dengan judul “Pengaruh Gaya Kepemimpinan terhadap Prestasi Kerja Pegawai pada Dinas Kebudayaan, Kesenian, dan Pariwisata Provinsi Riau. Tesis, Program Pascasarjana, Program Magister Administrasi Publik, Universitas Padjadjaran Bandung. Penelitian ini

menggunakan ukuran sampel 33 orang dari populasi sebanyak 132 orang. Metode penelitian yang digunakan metode eksplanatory research, dengan hasil penelitian sebagai berikut:

Hasil penelitian menggambarkan bahwa gaya kepemimpinan pada dinas Kebudayaan, Kesenian dan Pariwisata Provinsi Riau masih belum berjalan dengan baik, sehingga prestasi kerja pegawai belum maksimal. Variabel gaya kepemimpinan berpengaruh positif sebesar 66.9 persen terhadap prestasi kerja pegawai pada Dinas Kebudayaan, Kesenian, dan Pariwisata Provinsi Riau. Hal ini menggambarkan bahwa tingginya pengaruh gaya kepemimpinan berpotensi terhadap terjadinya prestasi kerja pegawai atau sebaliknya rendahnya gaya kepemimpinan berpotensi terhadap rendahnya prestasi kerja pegawai pada Dinas Kebudayaan, Kesenian, dan Pariwisata Provinsi Riau.

3. Hasil penelitian (Iman Sukendar 2007), “Pengaruh Motivasi dan Diklat terhadap Kinerja Pegawai pada Dinas Kehutanan Kabupaten Pelalawan”. Tesis, Program Pascasarjana, Program Magister Administrasi Publik, Universitas Padjadjaran Bandung. Penelitian ini menggunakan metode kuantitatif dan kualitatif, dengan ukuran sampel sebesar 82 orang dari populasi sebanyak 107 orang. Hasil penelitian menunjukkan sebagai berikut:

Hasil uji statistika membuktikan bahwa terdapat pengaruh yang cukup signifikan dari pelaksanaan motivasi terhadap tingkat kinerja pegawai pada Dinas Kehutanan Kabupaten Pelalawan. Terdapat pengaruh yang signifikan dari pendidikan dan pelatihan terhadap tingkat kinerja pegawai pada Dinas Kehutanan kabupaten Pelalawan, Terdapat pengaruh yang cukup signifikan dari pelaksanaan kebijakan

motivasi serta pendidikan dan pelatihan terhadap tingkat kinerja pegawai pada Dinas Kehutanan Kabupaten Pelalawan. Adapun pengaruh serentak dari tiga variabel tersebut terhadap kinerja pegawai adalah sebesar 93 persen.

1. Sementara apabila melihat perbandingan dengan hasil penelitian sebelumnya, terdapat beberapa keunikan dari rencana penelitian yang akan dilakukan berikut. Perencanaan madrasah yang dilakukan kepala madrasah dalam kepemimpinannya.
2. Mengorganisasikan madrasah yang dilakukan kepala madrasah dalam kepemimpinannya.
3. Menggerakkan staf madrasah yang dilakukan kepala madrasah dalam kepemimpinannya.
4. Mengawasir madrasah yang dilakukan kepala madrasah dalam kepemimpinannya.
5. Mengevaluasi proses dan hasil pendidikan madrasah yang dilakukan kepala madrasah dalam kepemimpinannya.

Dalam kepemimpinan sebagai kepala MIN 3 dan 7 Lampung Utara. Penelitian ini mengungkapkan perbedaan dan kesamaan kepemimpinan antara kepala MIN 3 dan 7 Lampung Utara Kabupaten Lampung Utara.

BAB III

METODE PENELITIAN

A. Jenis Penelitian

Jenis penelitian ini adalah penelitian deskriptif kualitatif dengan metode deskriptif. Menurut Moleong, penelitian kualitatif berakar pada latar belakang ilmiah sebagai keutuhan, mengandalkan manusia sebagai alat penelitian, memanfaatkan metode kualitatif analitis secara induktif, mengarahkan sasaran penelitian pada usaha menemukan teori, lebih mementingkan proses dari pada hasil, memilih seperangkat kriteria untuk menulis keabsahan data, rancangan penelitian bersifat sementara dan hasil penelitian disepakati oleh subjek penelitian.⁸³

Pendapat lain menjelaskan bahwa metode penelitian kualitatif adalah “prosedur penelitian yang menghasilkan data deskriptif berupa kata-kata tertulis atau lisan dari orang-orang dan perilaku yang dapat diamati”.⁸⁴ Margono menambahkan bahwa dalam penelitian kualitatif ini analisis yang digunakan lebih bersifat deskriptif-analitik yang berarti interpretasi terhadap isi dibuat dan disusun secara sistematis/menyeluruh dan sistematis.⁸⁵

Alasan penggunaan metode kualitatif ini yaitu karena permasalahan belum jelas, holistik, kompleks, dinamis dan penuh makna sehingga tidak mungkin data pada situasi sosial tersebut dijangkau dengan metode kuantitatif. Selain itu peneliti

⁸³ Moleong, *Metode Penelitian Kualitatif*, (Bandung: Remaja Rosdakarya, 2001), h. 4

⁸⁴ S. Margono, *Metodologi Penelitian Pendidikan*, (Jakarta: Rineka Cipta, 1997), h. 36

⁸⁵ *Ibid.*, h. 36-37

bermaksud memahami situasi sosial secara mendalam, menemukan pola, hipotesis dan teori.⁸⁶ Alasan penggunaan metode penelitian kualitatif ini juga dikarenakan:

- 1) lebih mudah mengadakan penyesuaian dengan kenyataan yang berdimensi ganda,
- 2) lebih mudah menyajikan secara langsung hakikat hubungan antara peneliti dan subjek penelitian,
- 3) memiliki kepekaan dan daya penyesuaian diri dengan banyak pengaruh yang timbul dari pola-pola nilai yang dihadapi.⁸⁷

Selain itu penggunaan metode penelitian kualitatif juga mengarahkan pusat perhatian kepada cara bagaimana orang memberi makna pada kehidupannya dalam pengertian lain peneliti menekankan pada titik pandang orang-orang atau yang disebut “*people’s point of view*”, dan pemaparan hasil penelitian berdasarkan data dan informasi lapangan dengan menarik makna dan konsepnya.⁸⁸

Berdasarkan beberapa pendapat para ahli yang telah dipaparkan di atas, maka penelitian ini berupaya untuk memusatkan perhatian kepada kepemimpinan kepala Madrasah MIN 3 dan 7 Lampung Utara. Dengan jenis penelitian deskriptif kualitatif berarti menggambarkan seperti apa kepemimpinan kepala madrasah dilihat dari gaya atau tipe kepemimpinan yang ia terapkan sehingga mampu meningkatkan mutu pendidikan di MIN 3 dan 7 Lampung Utara yang hasilnya akan dijabarkan secara deskriptif analitik.

⁸⁶Sugiyono, *Metode Penelitian Pendidikan; Pendekatan Kuantitatif, Kualitatif, dan R&D*, (Bandung: Alfabeta, 2008), h. 399

⁸⁷S. Margono, *Op.cit.*, h. 41

⁸⁸Maman Rachman, *Strategi dan Langkah-Langkah Penelitian Pendidikan*, (Semarang: IKIP Semarang Press, 1993), h. 114

B. Tempat dan Waktu Penelitian

1. Tempat Penelitian

Penelitian akan dilaksanakan pada Madrasah Negeri Kabupaten Lampung Utara meliputi MIN3Lampung Utara dan MIN7 Lampung Utara, jumlah yang madrasah yang ada adalah 2Madrasah Negeri.

2. Waktu Penelitian

Penelitian ini mulai dilaksanakan 15 September 2016 s/d Mei 2017, yaitu sejak dilakukannya prapenelitian, pengambilan data lapangan, sampai penulisan penelitian ini selesai.

i. Sumber Data

Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui tentang seperti apa gaya atau tipe yang diterapkan oleh seorang kepala madrasah sehingga mampu untuk meningkatkan mutu pendidikan di madrasah. Untuk itu yang menjadi sumber data adalah orang-orang yang mengetahui dan memahami tentang pola kepemimpinan kepala madrasah tersebut, diantaranya: kepala madrasah dan wakilnya, dewan guru dan staf/pegawai tata usaha di MIN 3 dan 7 Lampung Utara, pejabat di Kementerian Agama Lampung Utara (kasi PENMAD dan Kepala Kemenag) serta wali muri dan murid.

Dalam metode penelitian kualitatif ini, sumber data dipilih secara *purposive* dan bersifat *snowball sampling*. *Purposive sampling* adalah teknik pengambilan sumber data dengan pertimbangan tertentu, seperti orang tersebut dianggap paling

tahu tentang apa yang peneliti harapkan.⁸⁹ Sedangkan yang dimaksud *snowball sampling* adalah teknik pengambilan sampel yang awalnya jumlahnya sedikit, lama-lama menjadi besar.⁹⁰ Dasar pertimbangan digunakannya teknik *snowball sampling* ini adalah karena dengan teknik penarikan sampel ini, dianggap akan lebih representatif⁹¹ baik ditinjau dari segi pengumpulan data maupun dalam pengembangan data.⁹²

Dengan pengambil sumber data yang dipilih secara *purposive* dan bersifat *snowball sampling*, maka sumber data dipilih orang-orang yang dianggap sangat mengetahui permasalahan yang akan diteliti atau juga yang berwenang dalam masalah tersebut dan jumlahnya tidak dapat ditentukan, karena dengan sumber data yang sedikit itu apabila belum dapat memberikan data yang lengkap, maka mencari orang lain lagi yang dapat digunakan sumber data.

ii. Teknik Pengumpulan Data

Untuk mengumpulkan data tentang kepemimpinan kepala madrasah di MIN 3 dan 7 Lampung Utara, maka digunakan beberapa teknik, yaitu:

1. Observasi Partisipatif

Observasi adalah "penelitian yang dilakukan dengan cara mengadakan pengamatan terhadap objek, baik secara langsung maupun tidak langsung."⁹³

⁸⁹ Sugiyono, *Op.cit.*, h. 300

⁹⁰ *Ibid.*

⁹¹ Dikatakan representatif, karena dalam penelitian kualitatif bertolak dari asumsi tentang realitas social yang bersifat unik, kompleks, dan ganda.

⁹² Mukhtar, *Bimbingan Skripsi, Tesis dan Artikel Ilmiah: panduan Berbasis Penelitian Kualitatif Lapangan dan Kepustakaan*, (Cipayung, Ciputat: Gaung Persada Press, 2007), h. 81

⁹³ Sofian Efendi dan Chris Manning, *Prinsip-Prinsip Analisa Dara : Metode Penelitian Survey*, (Jakarta: Tema Baru, 1999), h. 91

Sedangkan yang dimaksud dengan observasi partisipatif adalah "peneliti terlibat dengan kegiatan sehari-hari orang yang sedang diamati atau yang digunakan sebagai sumber data penelitian."⁹⁴ Dengan demikian dalam teknik pengumpulan data melalui observasi partisipatif, sambil melakukan pengamatan, peneliti ikut melakukan apa yang dikerjakan oleh sumber data, dan ikut merasakan suka dukanya. Menurut Sugiyono, dengan observasi partisipan ini, maka data yang diperoleh akan lebih lengkap, tajam dan sampai mengetahui pada tingkat makna dari setiap perilaku tanpak.⁹⁵ Observasi partisipan dalam penelitian ini menggunakan jenis partisipasi moderat, yaitu "dalam observasi ini terdapat keseimbangan antara peneliti menjadi orang dalam dengan orang luar. Peneliti dalam pengumpulan data ikut observasi partisipatif dalam beberapa kegiatan tetapi tidak semuanya."⁹⁶

Dengan demikian dalam penelitian ini dilakukan pengamatan secara langsung tentang kepemimpinan kepala madrasah di MIN 3 dan 7 Lampung Utara.

2. Wawancara tak berstruktur

Wawancara adalah "suatu proses tanya jawab lisan, dimana dua orang atau lebih berhadap-hadapan secara fisik, yang satu dapat melihat yang lain dan mendengarkan dengan telinga sendiri suaranya dan merupakan alat untuk memperoleh informasi."⁹⁷ Wawancara digunakan sebagai teknik pengumpulan data pelengkap untuk mengetahui tentang hal-hal yang diteliti. Adapaun dalam

⁹⁴ Sugiyono, *Op.cit.*, h. 310

⁹⁵ *Ibid.*

⁹⁶ *Ibid.*, h. 312

⁹⁷ Sutrisno Hadi, *Metodology Research II*, (Yogyakarta: UGM, 1990), h. 192

penelitian ini digunakan wawancara tak berstruktur yaitu "wawancara yang bebas di mana peneliti tidak menggunakan pedoman wawancara yang telah tersusun secara sistematis dan lengkap untuk pengumpulan datanya. Pedoman wawancara digunakan hanya berupa garis-garis besar permasalahan yang akan ditanyakan."⁹⁸

Untuk itu dalam penelitian ini wawancara dilakukan dengan bertanya secara langsung kepada orang-orang yang dianggap mengerti dan mengetahui tentang kepemimpinan kepala madrasah dalam meningkatkan motivasi kerja guru dan mutu lulusan di MIN 7 Lampung Utara, seperti kepala madrasah, dan wakil kepala madrasah, kepala TU, guru, dan siswa.

3. Dokumentasi

Dokumentasi adalah "penelitian menyelidiki benda-benda tertulis dengan mencari data mengenai hal-hal atau variabel berupa catatan transkrip buku, surat kabar, majalah, prestasi, leger, agenda, dan sebagainya."⁹⁹ Sehubungan dengan penelitian ini, maka dokumen yang digunakan yaitu dokumen tentang keadaan guru, sarana pembelajaran, kegiatan belajar siswa, prestasi siswa, prestasi kelulusan siswa dilihat dari rata-rata perolehan nilai ujian nasional.

iii. Teknik Penentuan Sampel.

Teknik sampling ialah cara pengambilan sampel dari suatu populasi. Pada penelitian ini penulis menggunakan teknik purposive sampling. dalam hal ini pemilihan sampel berdasarkan pada karakteristik tertentu yang dianggap mempunyai sangkut-paut dengan karakteristik populasi yang sudah diketahui sebelumnya.¹⁰⁰

⁹⁸ Sugiyono, *Op.cit.*, h. 320

⁹⁹ Sutrisno Hadi, *Op.cit.*, h. 193

¹⁰⁰ Hariwijaya dan Triton, *Pedoman penulisan ilmiah Skripsi dan Tesis*, (Yogyakarta: Tugu Publisher, 2005), hal. 68

iv. Teknik Analisis Data

Dalam metode kualitatif, teknik analisis data yang digunakan induktif, yaitu suatu analisis berdasarkan data yang diperoleh, selanjutnya dikembangkan pola hubungan tertentu.¹⁰¹

Sebelum melakukan analisis data, peneliti melakukan pengecekan data untuk mengetahui kredibilitas data yang telah dikumpulkan. Teknik untuk mencapai kredibilitas data dilakukan dengan cara triangulasi. Menurut Sugiyono, teknik triangulasi adalah pengujian kredibilitas dengan melakukan pengecekan data dari berbagai cara, sumber dan waktu.¹⁰² Berikut penjelasannya:

1. Triangulasi Teknik

Triangulasi teknik untuk menguji kredibilitas data dilakukan dengan cara mengecek data kepada sumber yang sama dengan teknik yang berbeda.¹⁰³ Misalnya data diperoleh dengan wawancara, lalu dicek dengan observasi atau dokumentasi. Bila dengan tiga teknik pengujian kredibilitas data tersebut menghasilkan data yang berbeda-beda, maka peneliti melakukan diskusi lebih lanjut kepada sumber data yang bersangkutan untuk memastikan data mana yang dianggap benar. Atau mungkin semuanya benar, karena sudut pandangnya berbeda-beda.

2. Triangulasi Sumber

Triangulasi sumber untuk menguji kredibilitas data dilakukan dengan cara mengecek data yang telah diperoleh melalui beberapa sumber.¹⁰⁴ Oleh karena itu

¹⁰¹ Sugiyono, *Op.cit.*, h. 335

¹⁰² *Ibid.*, h. 372

¹⁰³ *Ibid.*, h. 373

¹⁰⁴ *Ibid.*

data yang diperoleh kemudian dicek kembali dengan sumber data lainnya sehingga dapat menghasilkan suatu kesimpulan selanjutnya.

3. Triangulasi Waktu

Menurut Sugiyono, waktu sering juga mempengaruhi kredibilitas data. Data yang dikumpulkan dengan teknik wawancara di pagi hari pada saat narasumber masih segar, belum banyak masalah, akan memberikan data yang lebih valid sehingga lebih kredibel.¹⁰⁵ Untuk itu dalam rangka pengujian kredibilitas data dapat dilakukan dengan cara melakukan pengecekan dengan wawancara, observasi atau teknik lain dalam waktu atau situasi yang berbeda. Bila hasil uji menghasilkan data yang berbeda, maka dilakukan secara berulang-ulang sehingga ditemukan kepastian datanya.

Setelah data dilakukan pengujian untuk mengetahui kredibilitasnya, maka barulah dilakukan analisis data. Adapun langkah-langkah analisis data dalam penelitian kualitatif dibagi ke dalam tiga tahap, yaitu:

1. Reduksi data

Yang dimaksud reduksi data yaitu merangkum, memilih hal-hal yang pokok, memfokuskan pada hal-hal yang penting, dicari tema dan polanya dan membuang yang tidak perlu. Dengan demikian data yang telah direduksi akan memberikan gambaran yang lebih jelas, dan mempermudah peneliti untuk melakukan pengumpulan data selanjutnya dan mencarinya bila diperlukan.

2. Penyajian data

¹⁰⁵*Ibid.*, h. 374

Penyajian data dalam penelitian kualitatif dapat dilakukan dalam bentuk tabel, grafik yang kemudian diberikan penjelasan yang bersifat naratif.

3. Penarikan kesimpulan/verifikasi

Langkah ketiga dalam analisis data kualitatif ini adalah penarikan kesimpulan. Kesimpulan awal yang dikemukakan masih bersifat sementara, dan akan berubah bila tidak ditemukan bukti-bukti yang kuat yang mendukung. Akan tetapi bila kesimpulan tersebut telah didukung oleh bukti-bukti yang valid dan konsisten, maka berarti kesimpulan tersebut telah kredibel.¹⁰⁶

Berdasarkan langkah-langkah tersebut, maka dalam penelitian ini pada tahap awal setelah diadakan pengumpulan data melalui teknik wawancara dengan berbagai sumber data yang dianggap mengetahui tentang kepemimpinan kepala madrasah dalam meningkatkan motivasi kerja guru dan mutu lulusan di MIN 7 Lampung Utara. Selain itu dikumpulkan pula hasil observasi dan dokumentasi yang diperoleh sesuai dengan rumusan masalah dalam penelitian ini.

Data yang telah terkumpul dan dipilah-pilah sesuai dengan permasalahan yang diteliti, kemudian disajikan dalam bentuk naratif atau dideskriptifkan secara gamblang gambaran yang sebenarnya yang ditemukan peneliti di lapangan yaitu tentang kepemimpinan kepala madrasah di MIN 3 dan 7 Lampung Utara. Penyajian data tersebut diurutkan sesuai dengan rumusan masalah.

Data-data yang disajikan tersebut baik dari hasil wawancara, observasi maupun dokumentasi, kemudian disimpulkan menjadi suatu penemuan baru yang merupakan hasil akhir dari penelitian ini.

¹⁰⁶*Ibid.*, h. 345

v. Pemeriksaan Keabsahan Data

Uji keabsahan data dalam penelitian kualitatif menurut Sugiyono meliputi beberapa tahapan seperti dibawah ini;¹⁰⁷

1. Uji Kredibilitas

a. Perpanjangan Pengamatan

Perpanjangan pengamatan dilapangan dapat meningkatkan kepercayaan atau kredibilitas data. Hubungan peneliti dengan nara sumber akan semakin terbentuk, makin akrab, dan semakin terbuka dan lebih mudah dalam menggali informasi.

b. Meningkatkan Ketekunan

Meningkatkan ketekunan berarti melakukan pengamatan secara lebih cermat dan berkesinambungan. Dengan caratersebut maka kepastian data dan urutan peristiwa akan dapat direkam scara pasti dan sistematis. Ibarat mengecek soal, ataumakalah yang telah ditulis ada kesalahan atau tidak.

c. Triangulasi

Sugiyono mengutip pendapat Wiliam wiersma, *triangulation is qualitative cross-validation. It assesses the sufficiency of the data according to the convergence of multiple data sources or multiple data collection procedures.*

Maksudnya triangulasi dalam penelitian kualitatif adalah, pengecekan data dari berbagai sumber dengan berbagai cara, dan berbagai waktu.

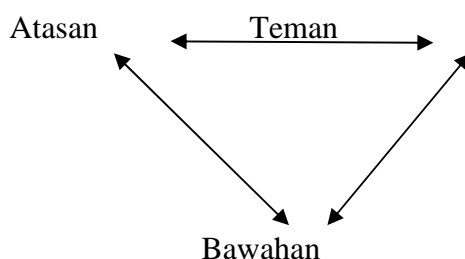
1) Triangulasi Sumber

Triangulasi sumber untuk menguji kredibilitas data dilakukan dengan cara mengecek data yang telah diperoleh melalui beberapa sumber. Sebagai contoh,

¹⁰⁷Sugiyono, *Memahami Penelitian Kualitatif dan R&D*, hlm. 250-251.

untuk menguji kredibilitas tentang kepemimpinan Kepala Sekolah, maka data yang telah diperoleh dilakukan pengecekan ke yang dipimpin, ke atasan (yang menguasai), dan keteman kerja. Data tersebut tidak bisa dirata-ratakan seperti penelitian kuantitatif. Tetapi dideskripsikan, mana pandangan yang sama dan mana yang berbeda. Lihat gambar 3.3 teknik triangulasi sumber.

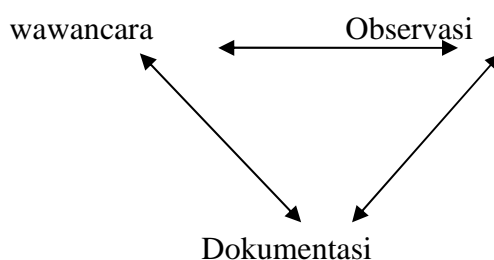
Gambar 3.3
Teknik Triangulasi Sumber.



2) Triangulasi Teknik

Triangulasi teknik digunakan untuk menguji kredibilitas data dilakukan dengan cara mengecek data pada sumber yang sama dengan teknik yang berbeda. Misalnya data yang diperoleh dengan teknik wawancara, lalu dicek dengan observasi, dokumentasi. Jika dengan teknik tersebut menghasilkan data yang berbeda, maka peneliti melakukan diskusi lebih lanjut kepada sumber data yang bersangkutan, supaya terdapat titik temu. Lihat gambar 3.4

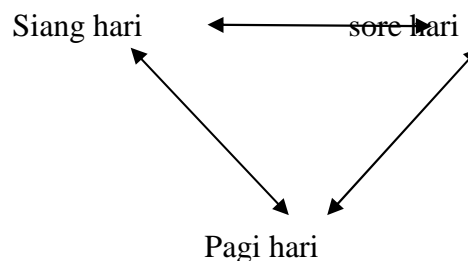
Gambar 3.1
Triangulasi Teknik



3) Triangulasi waktu

Waktu juga sering mempengaruhi kredibilitas data. Data yang dikumpulkan dengan teknik wawancara di pagi hari, belum banyak masalah akan memberikan data yang lebih valid. Dengan demikian, dalam rangka pengecekan kredibilitas dapat dilakukan dengan cara melakukan pengecekan dengan wawancara, observasi, atau teknik lain dalam waktu yang berbeda. Lihat gambar 3.5

Gambar 3.2
Teknik Triangulasi waktu



d. Analisis Kasus Negatif

Kasus negatif maksudnya adalah kasus yang tidak sama atau berbeda dengan hasil penelitian hingga pada waktu tertentu. Melakukan penelitian dengan kasus negatif berarti peneliti mencari data berbeda atau bahkan bertentangan dengan yang telah ditemukan. Jika data masih ada perbedaan maka bisa terjadi perubahan penelitian. Namun untuk lebih meyakinkan harus dilakukan pengecekan kembali supaya data tersebut dapat dipercaya.

e. Menggunakan Bahan Referensi

Yang dimaksud dengan referensi disini adalah adanya pendukung untuk membuktikan data yang telah ditemukan oleh peneliti. Seperti hasil wawancara harus dibuktikan dengan adanya rekaman, data interaksi dengan manusia harus

dibuktikan dengan adanya gambar atau foto-foto sebagai dokumentasi. Alat-alat dalam penelitian kualitatif diantaranya handycam, camera, tape recorder.

f. Mengadakan Membercheck

Membercheck adalah proses pengecekan data yang diperoleh peneliti kepada pemberi data. Tujuan membercheck adalah untuk mengetahui seberapa jauh data yang diperoleh sesuai dengan apa yang diberikan oleh pemberi data.

2. Pengujian Transferabilitas

Transferabilitas merupakan validitas eksternal dalam penelitian kualitatif. Validitas eksternal menunjukkan derajat ketepatan atau dapat diterapkannya hasil penelitian ke populasi dimana sampel tersebut diambil. Oleh karena itu, supaya orang lain dapat memahami hasil penelitian kualitatif sehingga ada kemungkinan untuk menerapkan hasil penelitian tersebut, maka peneliti dalam membuat laporannya harus memberikan uraian yang rinci, jelas, sistematis dan dapat dipercaya.¹⁰⁸

3. Dependabilitas

Dalam penelitian kualitatif, dependabilitas disebut reliabilitas. Suatu penelitian yang reliabel adalah apabila orang lain dapat mengulangi/mereplikasi proses penelitian tersebut.¹⁰⁹ Dependabilitas dilakukan dengan melakukan audit terhadap keseluruhan proses penelitian. Seringkali peneliti tidak turun ke lapangan tetapi bisa mendapatkan informasi bahkan dapat memberikan data. Peneliti yang demikian perlu diuji dependabilitasnya. Apalagi peneliti tidak turun ke lapangan namun datanya ada, maka penelitian tidak reliabel atau dependabel. Oleh karena

¹⁰⁸ Sugiyono, *Metode Penelitian Bisnis*, Bandung : Alfabeta, cetakan ke-16, h, 468-469

¹⁰⁹ Ibid, h. 469

itu, untuk pengujian dependability dilakukan dengan cara melakukan audit terhadap keseluruhan proses penelitian. Misalnya pembimbing melakukan audit kepada seluruh aktivitas penelitian yang dilakukan oleh peneliti. Salah satu contoh tentang sejarah berdirinya lembaga pendidikan MIN 1 Lampung Utara, peneliti tidak melakukan penelitian namun datanya ada dalam laporan, maka pembimbing perlu mempertanyakan hasil data tersebut. Adapun yang dipertanyakan seputar bagaimana peneliti mulai menentukan masalah/fokus, memasuki lapangan, menentukan sumber data, melakukan analisis data, sampai membuat kesimpulan harus dapat ditunjukkan oleh peneliti. Jika tidak dapat menunjukkan jejak aktivitas lapangannya, maka dependabilitas penelitiannya patut diragukan.

4. konfirmabilitas

Pengujian konfirmability dalam penelitian kualitatif disebut juga dengan uji obyektifitas penelitian. Penelitian dikatakan obyektif bila hasil penelitian telah disepakati banyak orang.¹¹⁰ Uji konfirmability mirip dengan uji dependability, sehingga pengujiannya dapat dilakukan secara bersamaan. Menguji konfirmability berarti menguji hasil penelitian, dikaitkan dengan proses yang dilakukan dalam penelitian. Bila hasil penelitian merupakan fungsi dari proses penelitian yang dilakukan, maka penelitian tersebut telah memenuhi standar konfirmability. Misalnya data tentang kepemimpinan kepala madrasah dalam meningkatkan prestasi pendidikan, dipertanyakan kepada beberapa bawahannya kemudian dikonfirmasi kepada yang bersangkutan sehingga terdapat titik temu. Dalam proses penelitian jangan sampai proses tidak ada tetapi hasilnya ada.

¹¹⁰Sugiono, Op.,cit h. 470

BAB IV

HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

A. Gambaran Umum Latar Belakang Penelitian

Pada bab ini penulis akan menguraikan data hasil penelitian dan sekaligus temuan-temuan pada waktu melakukan penelitian. Untuk memperjelas, maka pembahasan ini meliputi :

1. Gambaran umum MIN 3 dan 7 Lampung Utara.
2. Kepemimpinan Kepala MIN 3 dan 7 Lampung Utara.

1. Gambaran Umum MIN 7 Lampung Utara.

a. Sejarah Singkat Berdirinya MIN 7 Lampung Utara

Madrasah Ibtidaiyah Negeri 7 Lampung Utara adalah salah satu Madrasah yang berada di Kabupaten Lampung Utara. Semula Madrasah ini masih bersatus swasta dengan Nama Madrasah Ibtidaiyah Swasta (MIS) , yang berdiri pada tahun 1963 dipimpin oleh bapak Nukroni . Madrasah ini berdiri di lokasi desa Bernah Kelurahan Kota Alam Kecamatan Kotabumi Selatan Kabupaten Lampung Utara dimana Madrasah tersebut merupakan Madrasah pertama yang didirikan di lingkungan tersebut.

Adapun yang melatar belakangi berdirinya Madrasah tersebut adalah keinginan kuat para tokoh Agama dan masyarakat untuk mempunyai pendidikan yang bercirikan Islam untuk mendidik anak-anak yang berada di daerah Bernah dan sekitarnya yang diharapkan menjadi bekal bagi anak-anak di masa yang akan datang baik dari segi ilmu pengetahuan Agama maupun Ilmu pengetahuan umum.

Atas Keinginan yang sangat kuat itulah maka Pada tanggal 1 Juni 1963 didirikanlah Madrasah tersebut yang dipimpin oleh Bapak Nukroni , kemudian

kepemimpinan Madrasah tersebut diteruskan oleh Bapak H.Halawani, kemudian berturut turut bapak Sukardi AS serta bapak Takroni .

Seiring berkembangnya Madrasah ini dan minat masyarakat yang sangat besar serta bantuan dari tokoh Masyarakat bernah Maka madrasah ini pada tahun 1975 berubah menjadi Madrasah Ibtidaiyah Pelita 05 yang dikepalai oleh bapak Yazid.

Pada Tahun yang sama yakni tahun 1989 Madrasah Ibtidaiyah Pelita 05 Bernah Berubah menjadi Madrasah Ibtidaiyah Negeri (MIN) I Kotabumi Filial Bernah yang masih dikepalai oleh bapak YazidSetelah berjalan beberapa tahun Selanjutnya dengan surat keputusan Menteri Agama Republik Indonesia Nomor 515 A / tahun 1995 Madrasah Ibtidaiyah Negeri (MIN) I Kotabumi Filial Bernah berubah nama menjadi Madrasah Ibtidaiyah Negeri (MIN) Bernah Kotabumi yang dipimpin oleh bapak Yazid.

Kemudian dilanjutkan oleh ibu Husnawiyah di mulai sejak tanggal 25 November 1995 sampai dengan tahun 2000. Seiring dengan penertiban nomenklatur Madrasah di setiap Kabupaten /Kota MIN Bernah Kotabumi berubah lagi namanya menjadi MIN 7 Lampung Utara ini berdasarkan Surat Keputusan Menteri Agama No 157 Tahun 2014 sampai dengan sekarang Sejak Berdiri Madrasah Ibtidaiyah Negeri 7 Lampung Utara telah mengalami beberapa Pergantian Kepala Madrasah .Secara Berurutan Pejabat Kepala Madrasah Ibtidaiyah Negeri 7 Lampung Utara adalah sebagai Berikut :

- a. Husnawiyah (Tahun 1995-2000)
- b. Idawati, S.Pd.I (Tahun 2000-2005)

- c. Rahmawati, S.Pd.I (Tahun 2005-2010)
- d. Untoro, S.Pd.I, M.Pd.I (Tahun 2011 sampai sekarang)

Seiring dengan perembangannya MIN 7 Lampung Utara sekarang berkembang dengan pesat ini terbukti dari tras atau kepercayaan masyarakat begitu tinggi dengan menyekolahkan anak ananya di MIN 7 Lampung Utara.

b. Sejarah Singkat Berdirinya MIN 7 Lampung Utara

I. Identitas Madrasah

| | |
|-----------------|--|
| Nama Madrasah | : Madrasah Ibtidaiyah Negeri 7 Lampung Utara |
| Alamat Madrasah | : Jl. Lintas Sumatera No. 209 Bernah |
| Desa | : Kota Alam |
| Kecamatan | : Kotabumi Selatan |
| Kabupaten | : Lampung Utara |
| Propinsi | : Lampung |
| Luas Tanah | : 2.131 M2 |
| Luas Bangunan | : 976 M2 |
| Status Gedung | : Milik Sendiri |
| Bangunan | : Permanen |
| Pagar | : Permanen |
| NSM | : 111118030007 |
| Akreditasi | : B |

II. Visi, Misi, Tujuan

Visi

” Bertaqwa, Berkualitas dan Populis “

Misi

1. Melaksanakan, mengembangkan inovasi Kurikulum
2. Meningkatkan Kualitas SDM
3. Meningkatkan Hasil Prestasi siswa melalui proses pembelajaran
4. Melaksanakan Pembelajaran secara Efektif

5. Melengkapi sarana dan Prasarana

Tujuan

1. Menciptakan MIN 7 Lampung Utara sebagai Madrasah yang memiliki Keunggulan
2. Membiasakan siswa berakhlak Mulia dan berbudi pekerti yang luhur
3. Membiasakan siswa Rajin beribadah
4. Diperoleh Out put yang bisa diterima di sekolah unggulan

III. Identitas Kepala Madrasah

N a m a : UNTORO, S.Pd.I. M.Pd.I
NIP : 19741216 199703 1 003
Pangkat/Gol : Pembina / IV a
Pendidikan Terakhir : S.2 IAIN Bandar Lampung
Jurusan : Manajemen Pendidikan Islam (MPI)

IV. Data Siswa

| KELAS | JUMLAH SISWA | | | KET |
|---------------|--------------|------------|------------|-----|
| | 2014/2015 | 2015/2016 | 2016/2017 | |
| I | 96 | 112 | 90 | |
| II | 84 | 95 | 104 | |
| III | 70 | 82 | 92 | |
| IV | 53 | 62 | 79 | |
| V | 48 | 52 | 65 | |
| VI | 34 | 47 | 45 | |
| JUMLAH | 385 | 450 | 476 | |

V. Jumlah Guru Dan Pegawai Menurut Jenjang Pendidikan

| TINGKAT JENJANG PENDIDIKAN | JUMLAH GURU DAN PEGAWAI | KETERANGAN |
|----------------------------|-------------------------|-------------------------------|
| S.2 | 1 Orang | Kepala Madrasah |
| S.I / D4 | 23 Orang | 15 GT, 1 PGW, 5 GTT, 2 PTT |
| D3 | 1 Orang | PTT |
| D2 | 2 Orang | 1 GTT, 1 Petugas Perpustakaan |

| | | |
|---------|---------|-----------|
| DI/SLTA | 2 Orang | Satpam |
| SD/SLTP | 1 Orang | 1 Penjaga |

VI. Sarana Dan Prasarana Pendidikan

| JENIS | JUMLAH | LUAS | KONDISI | | | KET |
|--------------------|--------|-------|---------|----|----|-----|
| | | | B | RR | RB | |
| Kantor | 1 | 9 X 9 | - | 1 | - | |
| Ruang Belajar | 9 | 7 X 8 | 6 | 3 | - | |
| Ruang Perpustakaan | 1 | 7 X 8 | - | 1 | - | |
| Rumaha Penjaga | - | - | - | - | - | |
| MCK | 8 | 2 X 2 | 4 | 2 | 2 | |
| Ruang UKS | - | - | - | - | - | |
| Ruang Guru | - | - | - | - | - | |
| Ruang Laboraturium | - | - | - | - | - | |
| Ruang Tata Usaha | - | - | - | - | - | |
| Musholla | 1 | 7 X 7 | 1 | - | - | |
| Aula | - | - | - | - | - | |

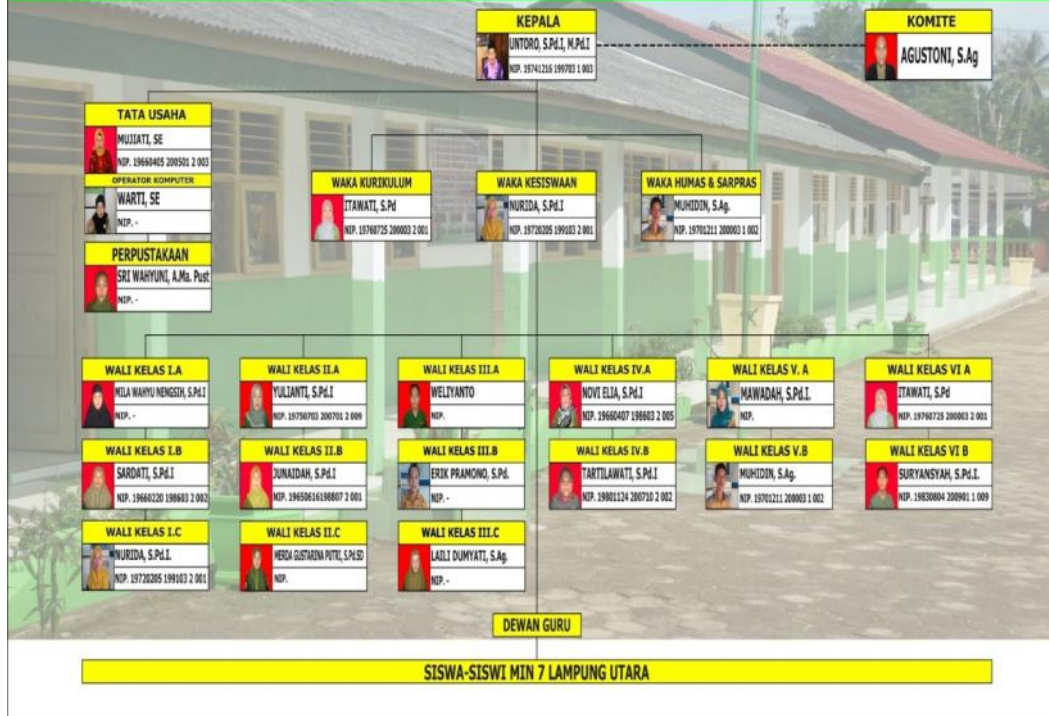
VII. Sarana Pendukung Lainnya

| NO | JENIS SARANA | JUMLAH | KETERANGAN |
|----|-------------------------------------|---------|--------------|
| 1 | Listrik | Unit | 450 Watt |
| 2 | Air Bersih | Unit | Sumur Bor |
| 3 | Mesin Ketik | 1 Unit | Rusak |
| 4 | Komputer | 15 Unit | Baik |
| 5 | Printer | 2 Unit | Baik |
| 5 | Telepon | 1 Unit | ada |
| 6 | Pagar Sekolah | 400 M2 | Rusak 200 M2 |
| 7 | Jalan Masuk Sekolah (Paving Blok) | 600 M2 | Baik |



STRUKTUR

MADRASAH IBTIDAIYAH NEGERI (MIN) 7 LAMPUNG UTARA



2. Gambaran Umum MIN 3 Lampung Utara.

1. Nama Sekolah : MIN 3 Lampung Utara
2. No. Statistik Sekolah : 111118030003
3. Alamat Sekolah : Jl . Ahmad Akuan No. 473 Kelurahan Sribasuki
: Kotabumi Kota
: Lampung Utara
: Lampung
4. Telepon/HP/Fax : -
5. Status Sekolah : Negeri/~~Swasta~~ (coret yang tidak perlu)
6. Nilai Akreditasi Sekolah : B Skor = 84
7. Data Siswa :

| Th. Pelajaran | Jml Pendaftar (Cln Siswa Baru) | Kelas I | | Kelas II | | Kelas III | |
|------------------|-----------------------------------|-----------|---------------|-----------|---------------|-----------|---------------|
| | | Jml Siswa | Jumlah Rombel | Jml Siswa | Jumlah Rombel | Jml Siswa | Jumlah Rombel |
| 2017 | 80 | 78 | 2 | 79 | 2 | 98 | 3 |
| | | | | | | | |

| Th. Pelajaran | Jml Pendaftar (Cln Siswa Baru) | Kelas IV | | Kelas V | | Kelas VI | | Jumlah | |
|------------------|-----------------------------------|-----------|---------------|-----------|---------------|-----------|---------------|--------|--------|
| | | Jml Siswa | Jumlah Rombel | Jml Siswa | Jumlah Rombel | Jml Siswa | Jumlah Rombel | Siswa | Rombel |
| 2017 | | 110 | 3 | 53 | 2 | 53 | 2 | 471 | 14 |

8. Pendidik dan Tenaga Kependidikan

a. Kepala sekolah

| No | Jabatan | Nama | Jenis Kela- min | | Usia | Pend. Akhir |
|----|----------------|-----------------------------|--------------------|--|------|-------------|
| | | | | | | |
| 1. | Kepala Sekolah | H. RIYONO, S.Ag.M.Pd.I | L | | 48 | S2 |
| 2. | Waka kurikulum | DENTI SARI, S.Pd.I | P | | 47 | S1 |
| 3. | Waka Kesiswaan | AHMAD TEGUH BASUKI, S.Pd | L | | 43 | S1 |

b . Jumlah guru dengan tugas mengajar sesuai dengan latar belakang pendidikan (keahlian)

| No. | Guru | Jumlah guru dengan latar belakang pendidikan sesuai | | | | Jumlah guru TIDAK sesuai tugas mengajar | | | | Jumlah |
|--------|------------------------------|---|---------------|-------|-------|---|---------------|-----------|-------|--------|
| | | D1/D2 | D3/ Sarmud | S1/D4 | S2/S3 | D1/D2 | D3/ Sarmud | S1/ D4 | S2/S3 | |
| 1. | ZAHRO, S.Pd.I | | | 1 | | | | | | 1 |
| 2. | DENTI SARI, S.Pd.I | | | 1 | | | | | | 1 |
| 3. | LU`LUATUL FUAD, S.Ag | | | 1 | | | | | | 1 |
| 4. | AHMAD TEGUH BASUKI, S.Pd.I | | | 1 | | | | | | 1 |
| 5. | NUR`AINI, S.Pd.I | | | 1 | | | | | | 1 |
| 6. | SARWINI, S.Pd.I | | | 1 | | | | | | 1 |
| 7. | YUSRI PANCE WIRAWAN, S.Pd | | | 1 | | | | | | 1 |
| 8. | NURBAETY, S.Pd.I | | | 1 | | | | | | 1 |
| 9. | RUSLINDA, S.Pd.I | | | 1 | | | | | | 1 |
| 10. | TRI LASMINI, S.Pd | | | 1 | | | | | | 1 |
| 11. | BAGUS YANTO, S.Pd | | | 1 | | | | | | 1 |
| 12. | SITI ZULAIHA, S.Pd | | | 1 | | | | | | 1 |
| 13. | MARGARETHA SOFA, S.Pd.I | | | 1 | | | | | | 1 |
| 14. | AFRIDAYANTI, S.Pd.I | | | 1 | | | | | | 1 |
| 15. | RIDWAN SYUKRI, S.Pd | | | 1 | | | | | | 1 |
| 16. | YULIANTO, S.Pd.I | | | 1 | | | | | | 1 |
| 17. | SITI MAISAROH, S.Pd.I | | | 1 | | | | | | 1 |
| 18. | SAGITA NOVA ARIYANTI, S.Pd.I | | | 1 | | | | | | 1 |
| 19. | NINGSIH, S.Pd.I | | | 1 | | | | | | 1 |
| 20. | SUPRIHATIN, S.Pd.I | | | 1 | | | | | | 1 |
| Jumlah | | | | | | | | | | 20 |

c. Tenaga Kependidikan: Tenaga Pendukung

| No. | Tenaga pendukung | Jumlah tenaga pendukung dan kualifikasi pendidikannya | | | | | | Jumlah tenaga pendukung Berdasarkan Status dan Jenis Kelamin | | | | Jumlah |
|-----|------------------|---|-----|----|----|----|----|--|---|---------|---|--------|
| | | SMP | SMA | D1 | D2 | D3 | S1 | PNS | | Honorer | | |
| | | | | | | | | L | P | L | P | |

| | | | | | | | | | | | | |
|-----|-----------------------|---|---|---|--|--|---|---|--|---|---|---|
| 1. | Tata Usaha | | 2 | | | | 2 | 2 | | 1 | 1 | 4 |
| 2. | Perpustakaan | | | 1 | | | | | | | 1 | 1 |
| 3. | Laboran lab. IPA | | | | | | | | | | | |
| 4. | Teknisi lab. Komputer | | | | | | | | | | | |
| 5. | Laboran lab. Bahasa | | | | | | | | | | | |
| 6. | Toolman | | | | | | | | | | | |
| 7. | Sopir | | | | | | | | | | | |
| 8. | Penjaga Sekolah | | 1 | | | | | | | 1 | | 1 |
| 9. | Tukang Kebun | 1 | | | | | | | | 1 | | 1 |
| 10. | Satpam / Keamanan | | 1 | | | | | | | 1 | | 1 |
| 11. | Pesuruh | | | | | | | | | | | |
| 12. | Lainnya: | | | | | | | | | | | |
| | Jumlah | 1 | 4 | 1 | | | 2 | 2 | | 4 | 2 | 8 |

b) Data Ruang Belajar Lainnya

| Jenis Ruangan | Jumlah (buah) | Kondisi*) | Jenis Ruangan | Jumlah (buah) | Kondisi |
|------------------|---------------|--------------|-------------------|---------------|---------|
| 1. Perpustakaan | 1 | Rusak Ringan | 6. Lab. Bahasa | - | - |
| 2. Lab. IPA | - | - | 7. Lab. Komputer | 1 | Baik |
| 3. Ruang Praktek | - | - | 8. PTD | - | - |
| 4. Multimedia | - | - | 9. Serbaguna/aula | - | - |
| 5. Kesenian | - | - | 10. | - | - |

c) Data Ruang Kantor

| Jenis Ruangan | Jumlah (buah) | Ukuran (pxl) | Kondisi*) |
|-------------------------|---------------|--------------|--------------|
| 1. Kepala Sekolah | 1 | 3x4 | Rusak Ringan |
| 2. Wakil Kepala Sekolah | - | - | - |
| 3. Guru | - | 6x9 | Rusak Ringan |
| 4. Tata Usaha | 1 | 6x9 | Rusak Ringan |

| | | | |
|------------------|---|-----|--------------|
| 5. Tamu | 1 | 3x4 | Rusak Ringan |
| 6. Ruang progli | - | - | - |
| 7. Unit Produksi | - | - | - |
| 8. Lainnya | - | - | - |

d) Data Ruang Penunjang

| Jenis Ruangan | Jumlah (buah) | Kondisi*) | Jenis Ruangan | Jumlah (buah) | Kondisi |
|----------------|------------------|--------------|--------------------------------|------------------|-------------|
| 1. Gudang | 1 | Baik | 10. Ibadah | 1 | baik |
| 2. Dapur | 1 | Baik | 11. Ganti | - | - |
| 3. Reproduksi | - | - | 12. Koperasi | - | - |
| 4. KM/WC Guru | 1 | Rusak Ringan | 13. Hall/lobi | - | - |
| 5. KM/WC Siswa | 3 | Rusak Berat | 14. Kantin | - | - |
| 6. BK | - | - | 15. Rumah Pompa/ Menara Air | 1 | Baik |
| 7. UKS | 1 | Baik | 16. Bangsal Kendaraan | 1 | baik |
| 8. PMR/Pramuka | - | - | 17. Rumah Penjaga | 1 | Rusak Berat |
| 9. OSIS | - | - | 18. Pos Jaga | - | Baik |

9. Kepemilikan Tanah : Pemerintah/yayasan/pribadi/menyewa/menumpang*)

Status Tanah : Milik Sendiri

Luas Lahan/Tanah : 3.543 m²

Luas Tanah Terbangun : 1.486 m²

Luas Tanah Siap Bangun :

Luas Lantai Atas Siap Bangun :

*) Coret yang tidak perlu

Lampirkan rencana tapak (*site plan*) sekolah skalatis (berskala) dengan ukuran kertas minimal A4.

[illegible]

B. Temuan Penelitian

1. Kepemimpinan Kepala Madrasah Ibtidaiyah Negeri 7 Lampung Utara.

Kepemimpinan Kepala Madrasah ibtidaiyah Negeri 7 Lampung Utara, diperoleh data sebagai berikut :

1. Kepemimpinan Kepala Madrasah Ibtidaiyah Dalam Perencanaan Madrasah.

Perencanaan madrasah yang dilakukan kepala madrasah di MIN 7 Lampung Utara dalam kepemimpinannya. Sebelum membahas tentang perencanaan madrasah, terlebih dahulu perlu diuraikan masing-masing pengertian tersebut, yaitu kata “perencanaan”. Istilah perencanaan sama artinya dengan persiapan. Sedangkan persiapan biasa pula disebut sebagai “rencana kerja”. Suatu rencana kerja biasanya dapat berupa rencana tertulis maupun tidak tertulis. Perencanaan yaitu penentuan serangkaian tindakan untuk mencapai sesuatu hasil yang diinginkan.¹¹¹ Dan suatu tujuan akan berhasil dicapai bila terdapat perencanaan yang matang. Berdasarkan hasil wawancara dengan Ibu Itawati sebagai waka kurikulum MIN 7 Lampung Utara diperoleh keterangan, bahwa:

“Kepala sekolah selalu pro aktif dalam menyusun perencanaan sebuah program. Perencanaan itu sendiri tidak serta merta di laksanakan begitu saja. Sebelum di aplikasikan di hitung dulu dampak yang di timbulkan terhadap siswa. Kepala madrasah tentu saja orang yang paling bertanggung jawab terhadap kualitas pendidikan siswa oleh sebab itu makanya perencanaan di awal harus di hitung secara matang.”¹¹²

Dari hasil wawancara yang penulis lakukan, dapat disimpulkan bahwa strategi kepala madrasah dalam perencanaan dalam meningkatkan kualitas di MIN 7 Lampung Utara yaitu dimulai dari penyusunan perencanaan strategi, dalam hal

¹¹¹ Mulyasa.

¹¹² Hasil wawancara dengan Ibu Itawati waka kurikulum MIN 7 Lampung Utara, hari senin Tanggal 19 Juni 2017 Pukul 10.20

ini perencanaannya harus matang dan program yang akan dijalankan juga harus terukur.

Dengan demikian, Kepala sekolah MIN 7 Lampung Utaraini dalam menetapkan perencanaan program perlu adanya sebuah pertimbangan yang harus benar-benar matang, sebelum diaplikasikan ke dalam proses pembelajaran. Yaitu dengan mempertimbangkan dampak yang terjadi nanti. Dampak tersebut akan terlihat pada saat siswa mengikuti proses belajar mengajar, guru serta staf dalam menjalankan tugasnya dan prestasi yang diperoleh madrasah. Selain kepala sekolah, guru dan staf juga berperan penting dalam penyusunan perencanaan Madrasah. Karena disini guru yang lebih mengetahui karakter siswa dan sampai dimana kemampuan seorang siswa. Keberadaan perencanaan pembelajaran berperan untuk lebih terarahnya suatu proses pembelajaran agar dapat menghantarkan peserta didik kepada tujuan pendidikan yang telah ditargetkan semula melalui pendidik. Dari sini peranan perencanaan pembelajaran sangat diperlukan, karena ia merupakan system keharusan yang harus dilalui oleh seluruh tenaga kependidikan (guru dan peserta didik) dalam melaksanakan sebuah pembelajaran dalam pendidikan.

Setelah dilakukan wawancara antara peneliti dengan ibu Nuridawaka kesiswaan MIN 7 Lampung Utara didapatkan keterangan bahwa:

“Kepala Madrasah sendiri merupakan yang paling tahu strategi program. dan inovasi program mengingat MIN 7 Lampung Utara berlabel agama sebelum program itu di komunikasikan kepada warga madrasah. Tentunya dengan segala konsekuensi yang di tanggung kepala madrasah sendiri selalu mengkomunikasi dengan guru, staf dan orang tua siswa.”¹¹³

¹¹³Hasil wawancara dengan Ibu Nurida waka kesiswaan MIN 7 Lampung Utara, hari senin Tanggal 19 Juni 2017 Pukul 11.25

Disini perencanaan madrasah berfungsi untuk membantu kelancaran perjalanan madrasah, artinya dengan adanya perencanaan madrasah yang dilakukan oleh kepala madrasah dengan baik, akan memberi dampak baik secara langsung maupun secara tidak langsung, yang akhirnya akan kembali pada keberhasilan pencapaian tujuan pendidikan dan pembelajaran, meskipun tidak dengan perencanaan akan diketahui penyebab tidak tercapainya tujuan karena adanya evaluasi didalamnya. Dalam kaitannya dengan perencanaan kepala madrasah, guru dan staf dituntut untuk membuat persiapan program yang efektif dan efisien.

Kepala madrasah juga harus bisa membuat warga madrasah untuk memahami atas program yang disampaikan. Sehingga dapat tercapainya tujuan perencanaan yang telah dibuat. Dengan demikian, kepala madrasah dalam menyusun perencanaan pembelajaran harus se-efektif dan se-efisien mungkin untuk bisa diaplikasikan didalam madrasah. Karena kepala madrasah yang paling mengetahui strategi dan inovasi program. Dan mengetahui karakter guru serta stafnya, jadi mudah untuk mengaplikasikan suatu perencanaan program madrasah.

Salah satu tugas kepala madrasah adalah mengkoordinasikan penyusunan program madrasah. Yang sebelumnya kepala madrasah telah mengkomunikasikannya atau mendiskusikannya dengan warga sekolah. Berdasarkan hasil wawancara dengan Bapak Untoro, S.Pd.I, M.Pd. I sebagai kepala madrasah diperoleh keterangan, bahwa:

“Kepala madrasah menampung perencanaan inovasi program dan strategi program dan menyelaraskan dengan kurikulum yang ada sehingga program tersebut benar-benar terukur.”¹¹⁴

¹¹⁴Hasil wawancara dengan Untoro Kamad MIN 7 Lampung Utara, 19 Juni 2017 Pukul 08.30

Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa kepala madrasah bertugas untuk menampung perencanaan yang telah dibuat warga sekolah. Kemudian menyelaraskan dengan anggaran dan sarana prasarana yang telah ada, sehingga perencanaan dalam mengaplikasikannya akan berjalan dengan lancar. Dalam hal ini kepala madrasahlah yang sangat menentukan berhasil tidaknya suatu perencanaan madrasah yang telah diaplikasikan oleh seorang pendidik. Jadi pendidik harus melakukan persiapan materi sebelum proses pembelajaran.

Agar perencanaan berjalan sesuai dengan yang telah diharapkan. Karena di MIN 7 Lampung Utaraini muridnya rata-rata lulusan dari TK/RA. Yang tidak menerima pelajaran agama secara mendalam. Sehingga siswa yang asal sekolahnya dari sekolah TK akan tertinggal dengan lulusan dari RA. Untuk itu guru harus sebisa mungkin agar lulusan dari TK dalam hal penerimaan materi setara dengan lulusan RA. Berdasarkan hasil wawancara dengan wali siswa kelas V diperoleh keterangan, bahwa.

“Siswa di tuntut dan harus siap dengan aplikasi perencanaan program yang diterima dengan mendapatkan pelajaran ekstra yang bersumber dari agama islam (Aqidah, fikih, al-qur’an dan lainnya) siswa sudah agar terbiasa menerima pelajaran walaupun basik sekolah asalnya tidak sama.”¹¹⁵

Yang sedikit demi sedikit siswa akan memahami dan mengerti tentang pelajaran ekstra tersebut. Karena pelaksanaan pelajaran ekstra tersebut mampu mendorong untuk mempercepat keberhasilan dan kelancaran dalam tercapainya suatu perencanaan. Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa siswa yang berasal dari sekolah dasar TK maupun RA harus bisa mempelajari pelajaran ekstra. Dan harus siap akan pengaplikasian program dari pelajaran ekstra tersebut. Demi

¹¹⁵Hasil wawancara dengan wali siswa kelas V Tanggal 19 Juni 2017 Pukul 10.00

terwujudnya perencanaan pembelajaran PAI untuk meningkatkan kualitas pembelajaran. Berkaitan dengan perencanaan pembelajaran berdasarkan hasil observasi adalah dalam membuat perencanaan pembelajaran guru-guru mendapat kejelasan dari MGMP masing-masing tentang bagaimana seharusnya format perencanaan pembelajaran yang dirumuskan dalam silabus. Format silabus yang disusun berdasarkan tata yang peneliti peroleh meliputi satuan pendidikan, mata pelajaran, kelas, KI, KD, materi pembelajaran, kegiatan pembelajaran, Penilaian, alokasi waktu, dan sumber belajar. Adapun format rencana pelaksanaan Pembelajaran yang disusun oleh guru tersebut secara umum meliputi: satuan pendidikan, mata pelajaran, kelas/ semester, alokasi waktu, standar kompetensi, kompetensi dasar, indikator, tujuan, materi, metode, media dan sumber, langkah-langkah dan penilaian (evaluasi). Sebelum melaksanakan pembelajaran guru membuat perencanaan perangkat pembelajaran terlebih dahulu. Perangkat pembelajaran tersebut diantaranya: 1) kalender pendidikan 2) Alokasi waktu pembelajaran 3) Program tahunan 4) Program semester 5) Silabus 6) Rencana pelaksanaan pembelajaran 7) Program jurnal harian mengajar 8) penilaian. Karena perlu adanya perencanaan yang matang agar pelaksanaan kegiatan pembelajaran secara efektif dan efisien. Jadi, sebelum melaksanakan pembelajaran di MIN 7 Lampung Utara menyiapkan perangkat pembelajaran terlebih dahulu supaya pembelajaran dapat berjalan efektif dan efisien. Dengan adanya perencanaan pembelajaran, dapat menjadi acuan dan dasar pelaksanaan pembelajaran di dalam kelas sehingga proses pembelajaran dapat berjalan secara sistematis.

2. Kepemimpinan Kepala Madrasah Ibtidaiyah dalam Mengordinasikan Madrasah.

Mengordinasikan pada hakikatnya berhubungan erat dengan manajemen yang menurut istilah adalah suatu proses pengembangan kegiatan kerja sama sekelompok orang untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan.¹¹⁶ Dalam pelaksanaan kerjasama tersebut di dalam suatu organisasi maka dibutuhkannya seorang pemimpin untuk berperan meningkatkan kualitas pendidikan yaitu seorang kepala sekolah sehingga pada nantinya akan bertanggung jawab atas manajemen pendidikan yang berkaitan langsung dengan proses pembelajaran. Sekolah efektif dalam perfektiv manajemen merupakan proses pemanfaatan sumber daya madrasah yang dilakukan melalui tindakan yang rasional dan sistematis mencakup perencanaan, pengorganisasian, pengarahan dan pengendalian.

Sedangkan madrasah sebagai suatu sistem memiliki komponen inti yang terdiri dari input, proses dan output. Ketiga komponen tersebut tidak dipisahkan satu sama lainnya karena merupakan satu kesatuan yang utuh yang saling terkait, yang saling mempengaruhi membutuhkan dan menentukan. Input sekolah adalah segala masukan yang dibutuhkan sekolah untuk terjadinya pemrosesan guna mendapatkan output yang diharapkan. Input dapat dikategorikan menjadi dua yaitu input sumber daya dan input manajemen atau kepemimpinan. Proses berlangsungnya sekolah pada intinya adalah berlangsungnya pembelajaran, yaitu terjadinya interaksi antara siswa dengan guru yang didukung oleh perangkat lain sebagai prinsip dari proses pembelajaran.

¹¹⁶E. Mulayasa, *Menjadi Kepala Sekolah . . .*, h.7.

Dalam pengordinasian menurut Bapak Untoro Kepala MIN 7 Lampung Utara kepala madrasah telah melakukan :

“ hal pertama yang saya lakukan untuk mengorganisasikan madrasah saya adalah dengan membuat perencanaan sebaik-bainya, kemudian saya mengorganisasikannya.”¹¹⁷

a. Perencanaan (Planning) manajerial sekolah efektif Perencanaan pada tingkat sekolah adalah kegiatan yang ditujukan untuk menjawab apa yang harus dilakukan dan bagaimana melakukannya untuk mewujudkan tujuan-tujuan yang telah ditetapkan atau disepakati bersama pada madrasah yang bersangkutan, termasuk anggaran yang diperlukan untuk membiayai kegiatan yang direncanakan. Artinya dengan kata lain perencanaan adalah kegiatan menetapkan terlebih dahulu tentang apa-apa yang akan dilakukan, prosedurnya serta metode pelaksanaannya untuk mencapai tujuan organisasi. Perencanaan pada MIN 7 Lampung Utara merupakan persiapan tentang apa-apa yang akan dilakukan skenario untuk mencapai tujuan yang diharapkan, dalam bentuk tertulis.

Apa yang akan dilakukan, dikerjakan, bagaimana, kapan dan berapa perkiraan satuan-satuan biaya, serta hasil seperti apa yang diharapkan. Pada umumnya perencanaan yang baik menurut Manulang berisikan atau memuat enam unsur, yaitu : the what, the why, the where, the when, the who, dan the how. Dalam peraturan pemerintah Nomor 19 tahun 2005 tentang standar Nasional Pendidikan (SNP) secara eksplisit dinyatakan bahwa setiap sekolah pada semua satuan jenis dan jenjang pendidikan termasuk sekolah harus mempunyai SNP tersebut.

¹¹⁷Hasil wawancara dengan Bapak Untoro Kepala MIN 7 Lampung Utara, Tanggal 19 Juni 2017 Pukul 11.25

Dasar-Dasar Manajemen secara gamblang dalam permendiknas No 19 Tahun 2007 Tentang Standar Pengelolaan Pendidikan dinyatakan harus membuat; (a) Rencana kerja jangka Menengah yang menggambarkan tujuan yang akan dicapai dalam kurun waktu 4 tahun yang berkaitan dengan mutu lulusan yang ingin dicapai dan perbaikan komponen yang mendukung peningkatan mutu lulusan; (b) Rencana Kerja Tahunan yang dinyatakan dalam rencana kegiatan dan anggaran madrasah (RKAM) dilaksanakan berdasarkan Rencana Kerja Jangka Menengah. Dari pemikiran diatas MIN 7 Lampung Utara harus mampu menghasilkan lulusan (outcome) yang memenuhi kompetensi yang dipersyaratkan untuk menuju jenjang yang lebih tinggi. MIN 7 Lampung Utara harus terus memperbaiki proses pembelajaran dan harus meningkatkan manajemen kelas. Menyediakan, mengembangkan, mengelola dan mengarahkan sarana dan prasarana pendidikan dan sumber daya lainnya sehingga menjadi efektif. Sekolah harus bekerja sama dengan semua pemangku kepentingan untuk mewujudkan diatas.

Oleh karena itu untuk mencapai hal tersebut harus melakukan perencanaan atas semua yang ingin dilakukan dengan membuat Rencana Kerja Madrasah. Sehingga dapat mengetahui secara rinci tindakan-tindakan yang harus dilakukan agar tujuan, kewajiban, dan sasaran sekolah dapat tercapai. Perumusan Visi, Misi serta tujuan madrasah merupakan langkah awal atau pertama kemana arah madrasah yang harus dilakukan yang menjelaskan kemana arah pendidikan yang ingin dituju oleh penyelenggara pendidikan.

Pada MIN 7 Lampung Utara kepala madrasah bersama guru, dan orang tua siswa harus merumuskan kemana sekolah akan dibawa, sejauh tidak bertentangan

dengan tujuan pendidikan nasional seperti yang tercantum dalam UU No. 23 th 2003 tentang Sisdiknas. Kondisi yang diharapkan dalam waktu singkat dengan visi. Keadaan yang diinginkan atau target yang ingin dicapai hendaklah kaitannya dengan dengan idealisme dan mutu pendidikan. Idealisme disini dapat berkaitan dengan kebangsaan, kemanusiaan dan keadilan, keluhuran budi pekerti, maupun kualitas pendidikan. Sedangkan misi, merupakan jabaran visi yang merupakan komponen-komponen pokok yang harus direalisasikan untuk mencapai visi yang telah ditetapkan. Tujuan merupakan tahapan antara titik berangkat (kondisi awal) dan titik tiba tujuan akhir yang rumusannya tertuang dalam visi dan misi. Tujuan jangka menengah dipenggal-penggal menjadi tujuan tahunan yang biasa disebut target/sasaran, dalam formulasi yang jelas.

Upaya kepala madrasah terkait dengan perencanaan yang dilakukan pada MIN 7 Lampung Utarasearah dengan fungsi perencanaan pendapat Husaini Usman sebagai pedoman pelaksanaan dan pengendalian, menentukan strategi pelaksanaan kegiatan, menentukan tujuan strategi pelaksanaan kegiatan. Menentukan tujuan atau kerangka tindakan untuk mencapai tujuan tertentu. Dalam menentukan rencana harus dilakukan dengan matang, melakukan kajian secara sistematis sesuai kondisi dan sumber daya dan tetap mengacu pada visi dan misi organisasi. Perencanaan pada hakikatnya adalah proses pengambilan keputusan mengenai sasaran dan cara yang akan dilaksanakan pada masa yang akan datang guna mencapai tujuan yang dikehendaki.

Madrasah tidak boleh melenceng dari tujuan pendidikan itu sendiri, karena tujuan itulah yang nantinya menjadi titik tolak dari sebuah kerangka perencanaan. Temuan yang ada di MIN 7 Lampung Utarabawa pembagian waktu dalam

penyusunan perencanaan RKAM terbagi menjadi 4 tahapan dalam triwulan, sebaiknya menurut penulis dari uraian triwulan tersebut dapat dirincikan lebih detail lagi dalam bentuk bulanan dan mingguan, sehingga perencanaan RKAM akan menjadi lebih detail dan memudahkan untuk pelaksanaannya, karena sudah dibagi secara terperinci. Apabila dilihat secara keseluruhan MIN 7 Lampung Utara telah berhasil membuat perencanaan program sehingga menjadi sekolah efektif.

b. Pengorganisasian (organizing) manajerial sekolah efektif Suatu organisasi perlu mengalokasikan dan menugaskan kegiatan diantara para anggotanya agar tujuan dari organisasi tersebut dapat tercapai dengan efisien. Pengorganisasian merupakan proses penyusunan struktur organisasi yang sesuai dengan tujuan organisasi, sumber daya – sumber daya yang dimilikinya, dan lingkungan yang melingkupinya. Aspek utama dalam proses penyusunan struktur organisasi adalah departementisasi, yaitu merupakan pengelompokan kegiatan-kegiatan kerja suatu organisasi agar kegiatan-kegiatan sejenis saling berhubungan dan dapat dikerjakan bersama. Hal ini akan tercermin pada struktur formal organisasi, dan tampak ditunjukkan oleh suatu bagan organisasi. Pembagian kerja adalah pemerincian tugas pekerjaan agar setiap individu dalam organisasi bertanggung jawab untuk melaksanakan sekumpulan kegiatan yang terbatas. Kedua aspek ini merupakan dasar proses pengorganisasian suatu organisasi untuk mencapai tujuan yang efektif dan efisien. Dalam hal pengorganisasian ini kepala sekolah sudah melakukan tugas dan fungsinya sebagai manajer pendidikan. Seperti yang sudah dilakukan oleh kepala MIN 7 Lampung Utara, yaitu dengan membagi tugas dan tanggung jawab kepada semua guru. Memilih guru yang berkompeten dan berbakat

dibidangnya. Kemudian memberikan surat menugaskan dalam bentuk Surat Keputusan (SK) sehingga guru yang diberi tanggung jawab akan lebih bekerja sesuai dengan job deskripsi masing-masing. Terkait dengan yang telah dilakukan oleh Kepala MIN 7 Lampung Utara bahwa menurut Handoko dalam kutipan Husaini Ismail bahwa pengorganisasian adalah :¹¹⁸

“Penentuan sumber daya dan kegiatan yang dibutuhkan untuk mencapai organisasi”. Hal senada sesuai dengan teori klasik Adam Smith “ the right man in the right place”. Artinya orang yang tepat ditempat yang tepat atau seseorang yang memiliki keahlian tertentu harus dipekerjakan atau ditempatkan pada keahliannya”.

Menurut Ibu Itawati waka kurikulum MIN 7 Lampung Utara:

“Kepala MIN 7 Lampung selalu mengkoordinasikan setiap rencana yang dibuatnya baik dengan para dewan guru, staf, wali murid, serta atasannya yaitu bidang Pendidikan madrasah (PENMAD)”.¹¹⁹

Sedangkan menurut Kasi Penmad Kemenag Lampung Utara Bapak Totong sunardi:

“Dalam menjalankan program dan kebijakan madrasah kepala MIN 7 Lampung Utara senantiasa berkoordinasi dengan pihak kami, karena kami yang ada saat ini dengan kami. Menurut data kami perencanaan dan realisasi yang ada di MIN 7 Lampung Utara sangat baik”.¹²⁰

3. Kepemimpinan Kepala Madrasah Ibtidaiyah Dalam Menggerakkan Madrasah.

Menurut E. Mulyasa pelaksanaan adalah kegiatan untuk merealisasikan rencana menjadi tindakan nyata dalam rangka mencapai tujuan secara efektif dan efisien.¹²¹ Adapun pelaksanaan yang dimaksud adalah suatu kegiatan yang dilakukan oleh guru, staf dan peserta didik. Pelaksanaan adalah melakukan suatu

¹¹⁸Husaini Usman, Manajemen Teori, Praktik, . . . h.146

¹¹⁹Hasil wawancara dengan Ibu Itawati waka kurikulum MIN 7 Lampung Utara, Tanggal 19 Juni 2017 Pukul 11.25

¹²⁰Hasil wawancara dengan Bapak Kasi Penmad Kemenag Lampung Utara 21 Juni 2017 Pukul 09.25

¹²¹E. Mulyasa

hal yang dianggap lebih baik. Setelah dilakukan wawancara antara peneliti dengan Bapak Muhidin, S.Ag didapatkan keterangan bahwa:

“Cara menggerakkan sumber daya manusia (SDM) yang dilakukan kepala madrasah dalam melaksanakan program yang telah di buat dan di syahkan dengan selalu mengevaluasi setiap waktu agar maksimalisasi program benar-benar terwujud.”¹²²

Disini guru dan staf berperan penting dalam meningkatkan kualitas madrasah. Karena guru yang mengatur proses pelaksanaan pembelajaran. Guru harus komunikatif dalam pelaksanaan pembelajaran tersebut. Tanpa dorongan dari seorang guru siswa akan merasa takut untuk bertanya jika mereka belum mengerti dengan materi yang disampaikan oleh seorang guru. Jadi guru juga menentukan berhasil tidaknya suatu pelaksanaan pembelajaran. Berhasilnya pelaksanaan pembelajaran dapat dilihat dari hasil ulangan harian maupun ujian kenaikan kelas seorang siswa. Selain itu, guru berupaya untuk memberi kesempatan siswa untuk aktif, baik aktif mencari, memproses dan mengelola perolehan belajarnya. Untuk dapat meningkatkan keterlibatan siswa dalam prose belajar mengajar guru dapat melakukannya dengan: keterlibatan secara langsung siswa baik secara individual maupun kelompok, penciptaan peluang yang mendorong siswa untuk melakukan eksperimen, upaya mengikutsertakan siswa atau memberi tugas kepada siswa untuk memperoleh informasi dari sumber luar kelas atau sekolah serta upaya melibatkan siswa dalam merangkum atau menyimpulkan pesan pembelajaran. Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa setiap selesai melaksanakan pembelajaran guru mengadakan evaluasi. Hal yang kurang, bisa diperbaiki lagi. Agar pelaksanaan pembelajaran selanjutnya bisa berjalan dengan

¹²²Wawancara dengan Muhidin Waka Bidang Sarana dan Prasarana, 19 juni 2017, pukul 11.30 WIB

lancar dan keberhasilan program benar-benar terwujud. Dalam pelaksanaan pembelajaran kepala madrasah bertugas untuk mengawasi seorang guru dalam proses pembelajaran. Kepala madrasah berada di titik paling sentral dalam kehidupan madrasah. Maka dari itu kinerja kepala madrasah sangat berpengaruh. Jika nanti ada pendidik yang tidak mau mengajar atau tidak pernah masuk dalam proses pelaksanaan pembelajaran. Kepala madrasah harus menegur guru yang mempunyai sifat tersebut agar pelaksanaan pembelajaran bisa berjalan dengan lancar. Dan juga kepala sekolah harus pula mengetahui strategi yang digunakan oleh seorang guru dalam pelaksanaan pembelajaran.

Berdasarkan hasil wawancara dengan Bapak Untoro, sebagai Kepala Madrasah diperoleh keterangan, bahwa:¹²³

“Kepala Madrasah dalam pelaksanaan selalu menggerakkan SDM yang ada di madrasah terhadap pelaksanaan program baik dari sisi penyampaian maupun hasilnya.”

Jadi kepala madrasah disini perlu mengetahui yang dilakukan oleh warga madrasah dalam pelaksanaan pembelajaran. Seperti cara penyampaian materi seorang guru. Begitu juga kepala madrasah juga perlu mengetahui dampak yang dicapai oleh siswa, beserta hasil yang diperolehnya. Keterlibatan siswa bisa diartikan sebagai siswa berperan aktif sebagai partisipan dalam proses pelaksanaan pembelajaran. Dalam penerimaan pemahaman, siswa juga selalu siap dengan materi yang akan disampaikan oleh seorang guru.

Berdasarkan hasil wawancara dengan wali siswa kelas V diperoleh keterangan, bahwa.¹²⁴

¹²³ Hasil wawancara dengan Bapak Untoro hari Tanggal 19 Juni 2017 Pukul 09.30

¹²⁴ Hasil wawancara dengan wali siswa kelas V Tanggal 19 Juni 2017 Pukul 08.00

“Orang tua dan siswa selalu siap semua dalam upaya yang dilakukan madrasah untuk menuju pada cita-cita yang diharapkan oleh madrasah sebagaimana yang telah diprogramkan oleh pihak madrasah selama itu untuk kebaikan bersama.”

Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa seorang wali siswa menerima semua materi yang diberikan oleh seorang guru dilihat dari segi pemahamannya. Ini dapat dilihat dari hasil setiap program yang dijalankan. Seperti sholat dhuhur dan membaca surat-surat pendek dan tahlil sebelum pelajaran dimulai.

1. Sholat Dhuhur berjama'ah .
2. Membaca surat-surat pendek dan tahlil sebelum pelajaran dimulai.

Kegiatan ini rutin dilakukan oleh kelas I sampai VI di awal pembelajaran membiasakan berdo'a untuk pencapaian karakter religiusnya, kemudian hafalan surat pendek dan tahlil selama 10-15 Menit. Dengan bacaan tahlil maupun surat-surat pendek yang dilaksanakan secara istiqomah ini, banyak siswa yang mendapatkan berbagai manfaat dalam melaksanakannya. Dengan tahlil ataupun hafalan surat pendek, saya berharap agar belajar saya menjadi barokah serta manfaat fiddunya wal akhirat. Kegiatan ini sementara masih dilaksanakan untuk guru Pendidikan Agama Islam karena masih rintisan baru dan diharapkan kelak menjadi kegiatan rutin yang dilaksanakan jam ke nol sebelum doa Pelajaran.

4. Kepemimpinan Kepala Madrasah Ibtidaiyah Dalam Mengawasi Madrasah.

Mengawasi atau supervisi adalah bagian dari proses administrasi dan manajemen dalam lembaga pendidikan, Kegiatan supervisi merupakan usaha dalam memajukan sekolah yang bersifat kontinu atau berkelanjutan yang dilakukan oleh seorang supervisor dengan jalan membina, memimpin, dan menilai segala sesuatu yang mengarah pada peningkatan dan pencapaian tujuan

pendidikan. Hal ini senada dengan pernyataan dari bu Nurida waka kesiswaan yang menjelaskan bahwa:

□Supervisi di MIN 7 Lampung Utaramerupakan agenda rutin dalam program tahunan, seperti yang sudah dijalankan disini, kepala madrasahlah yang bertugas melaksanakan supervisi□ □¹²⁵.

Jawaban diatas dikuatkan oleh kepala madrasah sekolah Untoro:

□Memang benar pelaksanaan supervisi di MIN 7 Lampung Utara, selaku kepala madrasah saya mengambil kebijakan bahwasanya, pelaksanaan supervisi di MIN 7 Lampung Utaraini dilaksanakan dengan pemberitahuan terlebih dahulu pada waktu yang telah ditentukan, akan tetapi dapat juga berlangsung diwaktu lain jika dirasa perlu pelaksanaan supervisi, Terkadang dilaksanakan enam bulan sekali atau bahkan tiga bulan sekali. Dengan kata lain supervisi dilaksanakan tergantung keperluanya atau situasional.”¹²⁶

Pelaksanaan supervisi mempunyai pengertian sebagai suatu pengawasan. Dalam konteks pembelajaran yang efektif, pandangan baru sekarang ini mendefinisikan supervisi dengan lebih pokok yaitu mendorong pertumbuhan kinerja guru, mengembangkan kepemimpinan yang lebih demokratis dan memecahkan masalah pembelajaran dengan menciptakan inovasi dalam proses belajar mengajar.

Tujuan dilaksanakan supervisi secara umum adalah memberikan bantuan guru dan para staf yang lain dalam lembaga pendidikan agar mampu meningkatkan kualitas kinerjanya, terutama dalam melaksanakan tugas sebagai pendidik dan tenaga kependidikan. Lebih jelasnya lagi supervisi bertujuan memberikan layanan dan bantuan yang diberikan kepala madrasah kepada guru untuk meningkatkan kualitas mengajar dikelas. Sebagaimana yang telah disampaikan Bapak kepala madrasah Untoro sebagai berikut:

¹²⁵Hasil wawancara dengan Ibu Nurida waka kesiswaan MIN 7 Lampung Utara, hari senin Tanggal 19 Juni 2017 Pukul 11.25

¹²⁶Wawancara dengan Bapak untoro kepala MadrasahMIN 7 Lampung Utara 19 Juni 2017.

□ Tujuan pelaksanaan supervisi di MIN 7 Lampung Utara ini antara lain untuk bahan penilaian kinerja guru, untuk bahan pembinaan dan motivasi pada saat rapat atau pertemuan tertentu, bahkan untuk bahan menyusun program lembaga, serta untuk meningkatkan kinerja guru dalam kelas, sejauh mana peningkatannya, apakah sudah memakai sarana yang disiapkan apa belum.¹²⁷

Bu Itawati selaku waka kurikulum yang juga sebagai guru menambahkan:

□ Pelaksanaan supervisi juga sebagai pengukur sejauh mana penguasaan materi oleh peserta didik, apakah materi sudah difahami apa belum, jika belum maka kita sebagai guru berupaya untuk koreksi diri, apakah metode yang digunakan sudah tepat apa belum □.¹²⁸

Semua program yang akan dilaksanakan tidak lepas dari persiapan, baik situasi dan kondisi, dana, maupun alat, Adapun persiapan sebelum pelaksanaan supervisi di MIN 7 Lampung Utara sendiri adalah dari pihak supervisor yaitu format atau instrumen supervisi yang harus diisi oleh guru yang bertujuan untuk mengetahui sejauh mana peningkatan pembelajaran, sedangkan pihak guru yaitu tugas-tugas yang menjadi tanggung jawabnya sebagaimana yang diungkapkan oleh guru kelas yaitu seluruh perangkat pembelajaran (silabus, RPP, prota, promes, kalender pendidikan).

Hal ini dikuatkan oleh pernyataan guru matematika sebagai berikut:

□ Saya menyiapkan, perangkat pembelajaran, baik silabus, prota promes, dan RPP jauh-jauh hari, agar apabila waktu kepala madrasah melaksanakan supervisi dan menanyakan perangkat pembelajaran, semuanya sudah siap, tetapi pernah terjadi dulu supervisi dilaksanakan oleh utusan dari luar dengan mendadak, sempat agak bingung karena masih ada yang belum siap.”¹²⁹

Wawancara dengan guru berlangsung kurang lebih satu jam pelajaran tanpa mengganggu aktifitas beliau sebagai guru karena dilaksanakan diluar jam mengajar. Pelaksanaan supervisi dilembaga pendidikan tidak lepas dari model

¹²⁷Wawancara dengan Bapak untoro kepala Madrasah MIN 7 Lampung Utara 19 Juni 2017.

¹²⁸Wawancara dengan Itawati wak kurikulum MIN 7 Lampung Utara 19 Juni 2017.

¹²⁹Wawancara dengan ibu Tartilawati guru kelas MIN 7 Lampung Utara 19 Juni 2017.

supervisi, model tersebut merupakan acuan dari supervisi yang diterapkan oleh kepala madrasah. Kepala madrasah harus mampu memposisikan tugasnya sebagai supervisor dengan baik agar pelaksanaan supervisi sesuai dengan yang diharapkan dan meningkatkan kemajuan dalam pembelajaran. Model supervisi yang diterapkan kepala sekolah di MIN 7 Lampung Utara menurut pengamatan peneliti lebih mengarah pada model supervisi campuran antara model supervisi ilmiah karena pelaksanaan supervisi menggunakan instrumen supervisi untuk memperoleh data dari guru yang bersangkutan dengan supervisi klinis bertipe demokratis dan disesuaikan dengan guru yang disupervisi. Sebagaimana pernyataan kepala madrasah dalam wawancara bahwa Kepala madrasah mengungkapkan bapak Untoro bahwa:

□ Dalam melaksanakan supervisi saya harus pintar-pintar memahami karakter seorang guru, sehingga dalam pelaksanaannya guru tidak merasa terus menerus dinilai atau dikoreksi. Setelah saya membaca buku pelaksanaan supervisi saya lebih mengarah pada supervisi klinis dimana dalam pelaksanaan supervisi saya menjalin suasana hangat dengan para guru, kedekatan dan keterbukaan, walaupun saya dan para guru merasa ada sedikit (enak-gak enak) yang seharusnya secara profesional rasa itu harus dibuang jauh-jauh demi kelancaran pelaksanaan supervise”.¹³⁰

Melihat dari tipe supervisi melalui pengamatan peneliti memaparkan bahwa MIN 7 Lampung Utaracenderung mengarah pada tipe demokratis yaitu kepemimpinan pendidikan dilaksanakan secara kooperatif. Sebagaimana penjelasan kepala madrasah tentang kepemimpinannya yaitu:

□ Tanggung jawab saya pegang sendiri sebagai supervisor akan tetapi tugas saya bagikan kepada bawahan sesuai dengan keahlian masing-masing. Perlu digaris bawahi bahwa saya juga menerapkan pengawasan melekat bahkan kontrol penuh pada setiap kegiatan di lembaga, walaupun tugas-tugas lembaga sudah

¹³⁰Wawancara dengan Bapak Untoro kepala Madrasah MIN 7 Lampung Utara 19 Juni 2017.

dibagi habis kepada bawahan sesuai keahlian, Hal ini diterapkan demi kelancaran bersama”.¹³¹

Selanjutnya pelaksanaan supervisi dimulai dengan mengisi format supervisi oleh para guru, dalam hal ini biasanya diambil sampel per mata pelajaran, apabila ada permasalahan yang kurang bisa diperbaiki secara bersama, maupun oleh guru yang bersangkutan maka dengan kesadaran dan tanggung jawabnya melalui format tersebut guru diharapkan dapat memperbaiki sendiri kekukaranganya, akan tetapi kepala madrasah sebagai supervisor siap mencari solusi bahkan berkoordinasi bersama yang bersifat informatif untuk perbaikan terkait dengan pembelajaran.

5. Kepemimpinan Kepala Madrasah Ibtidaiyah Dalam Mengevaluasi Madrasah.

Evaluasi lebih luas ruang lingkupnya daripada penilaian , sedangkan penilaian lebih terfokus pada aspek tertentu saja yang merupakan bagian dari ruang lingkup tersebut. Jika hal yang dinilai adalah sistem pembelajaran, maka ruang lingkupnya adalah semua kompenen pembelajaran, dan istilah yang tepat untuk menilai sistem pembelajaran adalah evaluasi. Dalam sistem madrasah (maksudnya madrasah sebagai suatu sistem), evaluasi merupakan salah satu komponen penting dan tahap yang harus ditempuh oleh kepala madrasah untuk mengetahui keefektifan madrasah. Berdasarkan hasil wawancara dengan Ibu Itawati sebagai Waka Kurikulum MIN 7 lampung Utaradiperoleh keterangan, bahwa:

“Walaupun tidak selalu mengevaluasi setiap ahir dari elaksanaan program akan tetapi kepala madrasah sering melakukan evaluasi dengan warga madrasah

¹³¹Wawancara dengan Bapak untoro kepala Madrasah MIN 7 Lampung Utara 19 Juni 2017.

yang terlibat dalam pelaksanaan program madrasah untuk mengetahui berhasil atau tidaknya program yang dilaksanakan.”¹³²

Berdasarkan hasil wawancara dengan wali murid siswa kelas V diperoleh keterangan, bahwa seorang siswa menerima semua materi yang diberikan oleh seorang guru dilihat dari segi pemahamannya. Ini dapat dilihat dari hasil raport siswa yang rata-rata nilainya dan keterampilan anak dalam melaksanakan ibadah sehari-hari.

“Siswa merasa terbiasa dengan materi yang diajarkan walaupun awalnya merasa terbebani dan anak saya sekarang sudah mampu menghafal surat-surat pendek juz amma serta ibadah rutin harian “¹³³.

Dalam proses peningkatan kualitas evaluasi MIN 7 Lampung Utara melalui evaluasi yang dilakukan kepala madrasah perlu adanya faktor pendukung yang membantu jalannya peningkatan kualitas evaluasi. Faktor pendukung dalam strategi kepala madrasah dalam meningkatkan kualitas evaluasi, seperti yang disampaikan oleh Bapak Muhidin dalam wawancara:

“Kepala Madrasah merupakan faktor penting yang besar pengaruhnya terhadap keberhasilan dan sangat menentukan berhasil tidaknya madrasah. Adanya evaluasi yang terus menerus maka akan memudahkan bagi madrasah menemukan kelemahan-kelemahan untuk perbaikan madrasah menjadi madrasah yang unggul dan tangguh sesuai dengan visi misi yang sudah dibuat”.¹³⁴

Kepala madrasah merupakan faktor penting yang besar pengaruhnya terhadap keberhasilan dan sangat menentukan berhasil tidaknya madrasah dalam memajukan madrasah dan faktor-faktor yang ada (kemampuan umum guru, pandangan guru sendiri terhadap profesi guru yang dipilih, dan sikapnya dalam

¹³²Wawancara dengan Itawati Waka kurikulum MIN 7 Lampung Utara 19 Juni 2017.

¹³³Wawancara dengan wali murid kelas VMIN 7 Lampung Utara 19 Juni 2017.

¹³⁴Wawancara dengan Bapak Muhidin Waka sarpras MIN 7 Lampung Utara 19 Juni 2017.

menjalankan tugas sebagai guru) dalam diri guru sendiri yang sangat berpengaruh terhadap kualitas pembelajaran yang dihasilkan dan adanya sarana prasarana.

Evaluasi merupakan strategi kepala madrasah dalam Meningkatkan Kualitas madrasah sesuai apa yang disampaikan kepala madrasah Untoro:

“Evaluasi merupakan hal yang sangat penting yang harus saya lakukan agar saya dapat mengukur sejauhmana kepemimpinan yang saya lakukan sudah ada perubahan yang lebih atau belum, disamping itu saya akan menemukan kelemahan dan kelebihan dai program yang saya buata dengan warga madrasah”.¹³⁵

2. Kepemimpinan Kepala Madrasah Ibtidaiyah Negeri 3 Lampung Utara.

Kepemimpinan Kepala Madrasah Ibtidaiyah Negeri 3 Lampung Utara, diperoleh data sebagai berikut :

1. Kepemimpinan Kepala Madrasah Ibtidaiyah Dalam Perencanaan Madrasah.

Perencanaan madrasah yang dilakukan kepala madrasah di MIN 3 Lampung Utara dalam kepemimpinannya. Sebelum membahas tentang perencanaan madrasah, terlebih dahulu perlu diuraikan masing-masing pengertian tersebut, yaitu kata “perencanaan”. Istilah perencanaan sama artinya dengan persiapan. Sedangkan persiapan biasa pula disebut sebagai “rencana kerja”. Suatu rencana kerja biasanya dapat berupa rencana tertulis maupun tidak tertulis. Perencanaan yaitu penentuan serangkaian tindakan untuk mencapai sesuatu hasil yang diinginkan.¹³⁶ Dan suatu tujuan akan berhasil dicapai bila terdapat perencanaan yang matang. Berdasarkan hasil wawancara dengan Ibu

¹³⁵ 11 Hasil wawancara dengan Bapak Untoro jumat Tanggal 19 Juni 2017

¹³⁶ Mulyasa.

Dentisarisebagai waka kurikulum MIN 3 Lampung Utara diperoleh keterangan, bahwa:

“Kepala madrasahmasih jarang dalam menyusun perencanaan sebuah program.Kepala madrasah masih melaksanakan program-program rutin dari tahun-tahun sebelumnya dan masih kurang dalam inovasi pada perencanaan program yang terbaru. Tetapi kendati demikian di MIN 3 Lampung Utara guru dan staf selalu berinovasi sendiri demi mengimbangi kondisi atas kebutuhan yang ada”¹³⁷

Dari hasil wawancara yang penulis lakukan, dapat disimpulkan bahwa strategi kepala madrasah dalam perencanaan dalam meningkatkan kualitas di MIN 3 Lampung Utara yaitu belum mempunyai penyusunan perencanaan strategi, padahal untuk menegembangkan madrasah yang baik perlu adanya perencanaan yang harus matang dan program yang akan dijalankan juga harus terukur.

Dengan demikian, Kepala sekolah MIN 3 Lampung Utara ini dalam menetapkan perencanaan program perlu adanya sebuah pertimbangan yang harus benar-benar matang, sebelum diaplikasikan ke dalam pelaksanaa.Yaitu dengan mempertimbangkan dampak yang terjadi nanti. Dampak tersebut akan terlihat pada saat siswa mengikuti proses belajar mengajar, guru serta staf dalam menjalankan tugasnya dan prestasi yang diperoleh madrasah.Selain kepala sekolah, guru dan staf juga berperan penting dalam penyusunan perencanaan Madrasah.Karena disini guru yang lebih mengetahui karakter siswa dan sampai dimana kemampuan seorang siswa. Keberadaan perencanaan pembelajaran berperan untuk lebih terarahnya suatu proses pembelajaran agar dapat menghantarkan peserta didik kepada tujuan pendidikan yang telah ditargetkan semula melalui pendidik. Dari sini peranan perencanaan pembelajaran sangat

¹³⁷ Hasil wawancara dengan Ibu Dentisari waka kurikulum MIN 3 Lampung Utara, hari senin Tanggal 20 Juni 2017 Pukul 9.30

diperlukan, karena ia merupakan sistem keharusan yang harus dilalui oleh seluruh tenaga kependidikan (guru dan peserta didik) dalam melaksanakan sebuah pembelajaran dalam pendidikan.

Setelah dilakukan wawancara antara peneliti dengan Bapak Ahmat Teguh Basukiwaka kesiswaan MIN 3 Lampung Utara didapatkan keterangan bahwa:

“Kepala Madrasah sendiri merupakan yang paling tahu strategi program dan inovasi program mengingat MIN 3 Lampung Utara berlabel agama sebelum program itu di komunikasikan kepada warga madrasah. Tentunya dengan segala konsekuensi yang di tanggung kepala madrasah sendiri selalu mengkomunikasi dengan guru, staf dan orang tua siswa.”¹³⁸

Disini perencanaan madrasah berfungsi untuk membantu kelancaran perjalanan madrasah, artinya dengan adanya perencanaan madrasah yang dilakukan oleh kepala madrasah dengan baik, akan memberi dampak baik secara langsung maupun secara tidak langsung, yang akhirnya akan kembali pada keberhasilan pencapaian tujuan pendidikan dan pembelajaran, meskipun tidak dengan perencanaan akan diketahui penyebab tidak tercapainya tujuan karena adanya evaluasi didalamnya. Dalam kaitannya dengan perencanaan kepala madrasah, guru dan staf dituntut untuk membuat persiapan program yang efektif dan efisien.

Kepala madrasah juga harus bisa membuat warga madrasah untuk memahami atas program yang disampaikan. Sehingga dapat tercapainya tujuan perencanaan yang telah dibuat. Dengan demikian, kepala madrasah dalam menyusun perencanaan pembelajaran harus se-efektif dan se-efisien mungkin untuk bisa diaplikasikan didalam madrasah. Karena kepala madrasah yang paling mengetahui strategi dan inovasi program. Dan mengetahui karakter guru serta

¹³⁸Hasil wawancara dengan Ibu Nurida waka kesiswaan MIN 7 Lampung Utara, hari senin Tanggal 19 Juni 2017 Pukul 11.25

stafnya, jadi mudah untuk mengaplikasikan suatu perencanaan program madrasah.

Salah satu tugas kepala madrasah adalah mengkoordinasikan penyusunan program madrasah. Yang sebelumnya kepala madrasah telah mengkomunikasikannya atau mendiskusikannya dengan warga sekolah. Berdasarkan hasil wawancara dengan Bapak Riyono, S.Ag,M.Pd.I sebagai kepala madrasah diperoleh keterangan, bahwa:

“Kepala madrasah menampung perencanaan inovasi program dan strategi program dan menyelaraskan dengan kurikulum madrasah yang ada sehingga program tersebut benar-benar terukur. Akan tetapi saya akui bahwa masih banyak kekurangannya, hal ini bias dilihat dari sarana prasarana dan lainnya”¹³⁹

Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa kepala madrasah bertugas untuk menampung perencanaan yang telah dibuat warga madrasah. Kemudian menyelaraskan dengan anggaran dan sarana prasarana yang telah ada, sehingga perencanaan dalam mengaplikasikannya akan berjalan dengan lancar. Dalam hal ini kepala madrasahlah yang sangat menentukan berhasil tidaknya suatu perencanaan madrasah yang telah diaplikasikan oleh seorang pendidik. Jadi pendidik harus melakukan persiapan materi sebelum proses pembelajaran.

Agar perencanaan berjalan sesuai dengan yang telah diharapkan. Karena di MIN 3 Lampung Utaraini muridnya rata-rata lulusan dari TK/RA. Yang tidak menerima pelajaran agama secara mendalam. Sehingga siswa yang asal sekolahnya dari sekolah TK akan tertinggal dengan lulusan dari RA. Untuk itu guru harus sebisa mungkin agar lulusan dari TK dalam hal penerimaan materi

¹³⁹Hasil wawancara dengan Riyono Kamad MIN 3 Lampung Utara, 30 Juni 2017 Pukul 08.30

setara dengan lulusan RA. Berdasarkan hasil wawancara dengan wali siswa kelas 1 diperoleh keterangan, bahwa.

“kami dan anak-anak yang sekolah di MIN 3 Lampung Utara pada prinsipnya selalu siap menerima apapun system pendidikan yang diterapkan kepada putra –putri kami, karena terus terang saya percaya pada kemampuan dewan guru yang ada disini yang menurut pengamatan saya selama ini bias menjadi putra – putri kami anak yang sukses dunia dan ahirah. Karena di MIN 3 ini ada program pelajaran ekstra yang bersumber dari agama islam (Aqidah, fikih, al-qur’ an dan lainnya) siswa sudah agar terbiasa menerima pelajaran walaupun basik sekolah asalnya awal sebelum ke MIN tidak sama.”¹⁴⁰

Yang sedikit demi sedikit siswa akan memahami dan mengerti tentang pelajaran ekstra tersebut. Karena pelaksanaan pelajaran ekstra tersebut mampu mendorong untuk mempercepat keberhasilan dan kelancaran dalam tercapainya suatu perencanaan. Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa siswa yang berasal dari sekolah dasar TK maupun RA harus bisa mempelajari pelajaran ekstra. Dan harus siap akan pengaplikasian program dari pelajaran ekstra tersebut. Demi terwujudnya perencanaan pembelajaran PAI untuk meningkatkan kualitas pembelajaran. Berkaitan dengan perencanaan pembelajaran berdasarkan hasil observasi adalah dalam membuat perencanaan pembelajaran guru-guru mendapat kejelasan dari MGMP masing-masing tentang bagaimana seharusnya format perencanaan pembelajaran yang dirumuskan dalam silabus. Format silabus yang disusun berdasarkan tata yang peneliti peroleh meliputi satuan pendidikan, mata pelajaran, kelas, KI, KD, materi pembelajaran, kegiatan pembelajaran, Penilaian, alokasi waktu, dan sumber belajar. Adapun format rencana pelaksanaan Pembelajaran yang disusun oleh guru tersebut secara umum meliputi: satuan pendidikan, mata pelajaran, kelas/ semester, alokasi waktu, standar kompetensi, kompetensi dasar, indikator, tujuan, materi, metode, media dan sumber, langkah

¹⁴⁰ Hasil wawancara dengan wali siswa kelas 1 Tanggal 20 Juni 2017 Pukul 08.00

langkah dan penilaian (evaluasi). Sebelum melaksanakan pembelajaran guru membuat perencanaan perangkat pembelajaran terlebih dahulu. Perangkat pembelajaran tersebut diantaranya: 1) kalender pendidikan 2) Alokasi waktu pembelajaran 3) Program tahunan 4) Program semester 5) Silabus 6) Rencana pelaksanaan pembelajaran 7) Program jurnal harian mengajar 8) penilaian. Karena perlu adanya perencanaan yang matang agar pelaksanaan kegiatan pembelajaran secara efektif dan efisien. Jadi, sebelum melaksanakan pembelajaran di MIN 7 Lampung Utara menyiapkan perangkat pembelajaran terlebih dahulu supaya pembelajaran dapat berjalan efektif dan efisien. Dengan adanya perencanaan pembelajaran, dapat menjadi acuan dan dasar pelaksanaan pembelajaran di dalam kelas sehingga proses pembelajaran dapat berjalan secara sistematis.

2. Kepemimpinan Kepala Madrasah Ibtidaiyah Dalam Mengordinasikan Madrasah.

Mengorganisasikan pada hakikatnya berhubungan erat dengan manajemen yang menurut istilah adalah suatu proses pengembangan kegiatan kerja sama sekelompok orang untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan.¹⁴¹ Dalam pelaksanaan kerjasama tersebut di dalam suatu organisasi maka dibutuhkannya seorang pemimpin untuk berperan meningkatkan kualitas pendidikan yaitu seorang kepala sekolah sehingga pada nantinya akan bertanggung jawab atas manajemen pendidikan yang berkaitan langsung dengan proses pembelajaran. Sekolah efektif dalam efektif manajemen merupakan proses pemanfaatan sumber daya madrasah yang dilakukan melalui tindakan yang rasional dan

¹⁴¹E. Mulayasa, Menjadi Kepala Sekolah . . . ,h.7.

sistematik mencakup perencanaan, pengorganisasian, pengarahan dan pengendalian.

Sedangkan madrasah sebagai suatu sistem memiliki komponen inti yang terdiri dari input, proses dan output. Ketiga komponen tersebut tidak dipisahkan satu sama lainnya karena merupakan satu kesatuan yang utuh yang saling terkait, yang saling mempengaruhi membutuhkan dan menentukan. Input sekolah adalah segala masukan yang dibutuhkan sekolah untuk terjadinya pemrosesan guna mendapatkan output yang diharapkan. Input dapat dikategorikan menjadi dua yaitu input sumber daya dan input manajemen atau kepemimpinan. Proses berlangsungnya sekolah pada intinya adalah berlangsungnya pembelajaran, yaitu terjadinya interaksi antara siswa dengan guru yang didukung oleh perangkat lain sebagai prinsip dari proses pembelajaran.

Dalam pengorganisasian menurut Bapak Riyono Kepala MIN 3 Lampung Utara kepala madrasah telah melakukan :

“Saya sering mengadakan rapat-rapat spontan agar semua permasalahan yang ada agar segera terselesaikan dengan baik.”¹⁴²

a. Perencanaan (Planning) manajerial sekolah efektif Perencanaan pada tingkat sekolah adalah kegiatan yang ditujukan untuk menjawab apa yang harus dilakukan dan bagaimana melakukannya untuk mewujudkan tujuan-tujuan yang telah ditetapkan atau disepakati bersama pada madrasah yang bersangkutan, termasuk anggaran yang diperlukan untuk membiayai kegiatan yang direncanakan. Artinya dengan kata lain perencanaan adalah kegiatan menetapkan terlebih dahulu tentang apa-apa yang akan dilakukan, prosedurnya serta metode pelaksanaannya

¹⁴²Hasil wawancara dengan Bapak Riyono Kepala MIN 3 Lampung Utara, Tanggal 20Juni 2017 Pukul 09.00

untuk mencapai tujuan organisasi. Perencanaan pada MIN3 Lampung Utara merupakan persiapan tentang apa-apa yang akan dilakukan skenario untuk mencapai tujuan yang diharapkan, dalam bentuk tertulis.

Apa yang akan dilakukan, dikerjakan, bagaimana, kapan dan berapa perkiraan satuan-satuan biaya, serta hasil seperti apa yang diharapkan. Pada umumnya perencanaan yang baik menurut Manulang berisikan atau memuat enam unsur, yaitu : the what, the why, the where, the when, the who, dan the how. Dalam peraturan pemerintah Nomor 19 tahun 2005 tentang standar Nasional Pendidikan (SNP) secara eksplisit dinyatakan bahwa setiap sekolah pada semua satuan jenis dan jenjang pendidikan termasuk sekolah harus mempunyai SNP tersebut.

Dasar-Dasar Manajemen secara gamblang dalam permendiknas No 19 Tahun 2007 Tentang Standar Pengelolaan Pendidikan dinyatakan harus membuat; (a) Rencana kerja jangka Menengah yang menggambarkan tujuan yang akan dicapai dalam kurun waktu 4 tahun yang berkaitan dengan mutu lulusan yang ingin dicapai dan perbaikan komponen yang mendukung peningkatan mutu lulusan; (b) Rencana Kerja Tahunan yang dinyatakan dalam rencana kegiatan dan anggaran madrasah (RKAM) dilaksanakan berdasarkan Rencana Kerja Jangka Menengah. Dari pemikiran diatas MIN 3Lampung Utara harus mampu menghasilkan lulusan (outcome) yang memenuhi kompetensi yang dipersyaratkan untuk menuju jenjang yang lebih tinggi. MIN 3 Lampung Utara harus terus memperbaiki proses pembelajaran dan harus meningkatkan manajemen kelas. Menyediakan, mengembangkan, mengelola dan mengarahkan sarana dan prasarana pendidikan dan sumber daya lainnya sehingga menjadi

efektif. Sekolah harus bekerja sama dengan semua pemangku kepentingan untuk mewujudkan diatas.

Oleh karena itu untuk mencapai hal tersebut harus melakukan perencanaan atas semua yang ingin dilakukan dengan membuat Rencana Kerja Madrasah. Sehingga dapat mengetahui secara rinci tindakan-tindakan yang harus dilakukan agar tujuan, kewajiban, dan sasaran sekolah dapat tercapai. Perumusan Visi, Misi serta tujuan madrasah merupakan langkah awal atau pertama kemana arah madrasah yang harus dilakukan yang menjelaskan kemana arah pendidikan yang ingin dituju oleh penyelenggara pendidikan.

Pada MIN 3 Lampung Utara kepala madrasah bersama guru, dan orang tua siswa harus merumuskan kemana sekolah akan dibawa, sejauh tidak bertentangan dengan tujuan pendidikan nasional seperti yang tercantum dalam UU No. 23 th 2003 tentang Sisdiknas. Kondisi yang diharapkan dalam waktu singkat dengan visi. Keadaan yang diinginkan atau target yang ingin dicapai hendaklah kaitannya dengan dengan idealisme dan mutu pendidikan. Idealisme disini dapat berkaitan dengan kebangsaan, kemanusiaan dan keadilan, keluhuran budi pekerti, maupun kualitas pendidikan. Sedangkan misi, merupakan jabaran visi yang merupakan komponen-komponen pokok yang harus direalisasikan untuk mencapai visi yang telah ditetapkan. Tujuan merupakan tahapan antara titik berangkat (kondisi awal) dan titik tiba tujuan akhir yang rumusannya tertuang dalam visi dan misi. Tujuan jangka menengah dipenggal-penggal menjadi tujuan tahunan yang biasa disebut target/sasaran, dalam formulasi yang jelas.

b. Pengorganisasian (organizing) manajerial sekolah efektif Suatu organisasi perlu mengalokasikan dan menugaskan kegiatan diantara para

anggotanya agar tujuan dari organisasi tersebut dapat tercapai dengan efisien. Pengorganisasian merupakan proses penyusunan struktur organisasi yang sesuai dengan tujuan organisasi, sumber daya – sumber daya yang dimilikinya, dan lingkungan yang melingkupinya. Aspek utama dalam proses penyusunan struktur organisasi adalah departemenisasi, yaitu merupakan pengelompokan kegiatan-kegiatan kerja suatu organisasi agar kegiatan-kegiatan sejenis saling berhubungan dan dapat dikerjakan bersama. Hal ini akan tercermin pada struktur formal organisasi, dan tampak ditunjukkan oleh suatu bagan organisasi. Pembagian kerja adalah pemerincian tugas pekerjaan agar setiap individu dalam organisasi bertanggung jawab untuk melaksanakan sekumpulan kegiatan yang terbatas. Kedua aspek ini merupakan dasar proses pengorganisasian suatu organisasi untuk mencapai tujuan yang efektif dan efisien. menurut Handoko dalam kutipan Husaini Ismail bahwa pengorganisasian adalah :¹⁴³

“Penentuan sumber daya dan kegiatan yang dibutuhkan untuk mencapai organisasi”. Hal senada sesuai dengan teori klasik Adam Smith “the right man in the right place”. Artinya orang yang tepat ditempat yang tepat atau seseorang yang memiliki keahlian tertentu harus dipekerjakan atau ditempatkan pada keahliannya”.

Menurut ibu Dentisari waka kurikulum MIN 3 Lampung Utara:

“Kepala MIN 3 Lampung selalu mengkoordinasikan setiap rencana kendatipun rencana tersebut kurang terprogram dengan baik dengan para dewan guru dan staf, dan wali murid, serta atasannya yaitu bidang Pendidikan madrasah (PENMAD)”.¹⁴⁴

Sedangkan menurut Kasi Penmad Kemenag Lampung Utara Bapak Totong sunardi:

¹⁴³Husaini Usman, Manajemen Teori, Praktik,. . . h.146

¹⁴⁴Hasil wawancara dengan Ibu Dentisari waka kurikulum MIN 3Lampung Utara, Tanggal 20Juni 2017

“Dalam menjalankan program dan kebijakan madrasah nya kepala MIN 3 Lampung Utara senantiasa berkoordinasi dengan pihak kami, karena kama yang ada saat ini dengan kami. Menurut data kami perencanaan dan realisasi yang ada di MIN 3 lampung utara masih banyak yang harus diperbaiki, tapi saya bangga dengan MIN 3 adalah kekompakkan dan kerja keras para dewan guru dan stafnya sehingga bisa mengatasi ketertinggalan madrasah dengan sekolah yang lain ”.¹⁴⁵

3. Kepemimpinan Kepala Madrasah Ibtidaiyah Dalam Menggerakkan Madrasah.

Menurut E. Mulyasa pelaksanaan adalah kegiatan untuk merealisasikan rencana menjadi tindakan nyata dalam rangka mencapai tujuan secara efektif dan efisien.¹⁴⁶ Adapun pelaksanaan yang dimaksud adalah suatu kegiatan yang dilakukan oleh guru, staf dan peserta didik. Pelaksanaan adalah melakukan suatu hal yang dianggap lebih baik. Setelah dilakukan wawancara antara peneliti dengan Bapak Yulianto didapatkan keterangan bahwa:

“Cara menggerakkan sumber daya manusia (SDM) yang dilakukan kepala madrasah dalam melaksanakan program yang telah di buat dan di syahkan dengan selalu mengevaluasi setiap waktu agar maksimalisasi program benar-benar terwujud yang dilakukan kepala MIN 3 Lampung utara cukup nbaik, akan tetapi program yang dilaksana tidak terprogram dengan baik. Tetapi berkat kesigapan para guru dan staf semua hal itu bias ditanggulangi sehing MIN 3 tidak kalah bersaing dengan sekolah dan madrasah lain”¹⁴⁷

Disini guru dan staf berperan penting dalam meningkatkan kualitas madrasah. Karena guru yang mengatur proses pelaksanaan lapangan. Guru harus komunikatif dalam pelaksanaan pembelajaran tersebut. Tanpa dorongan dari seorang guru siswa akan merasa takut untuk bertanya jika mereka belum mengerti dengan materi yang disampaikan oleh seorang guru. Jadi guru juga menentukan berhasil tidaknya suatu pelaksanaan pembelajaran. Berhasilnya pelaksanaan pembelajaran dapat dilihat dari hasil ulangan harian maupun ujian kenaikan kelas

¹⁴⁵Hasil wawancara dengan Bapak Kasi Penmad Kemenag Lampung Utara 21 Juni 2017 Pukul 09.25

¹⁴⁶E. Mulyasa

¹⁴⁷Wawancara dengan Yulianto Waka Bidang Sarana dan Prasarana, 20 juni 2017, pukul 11.30 WIB

seorang siswa. Selain itu, guru berupaya untuk memberi kesempatan siswa untuk aktif, baik aktif mencari, memproses dan mengelola perolehan belajarnya. Untuk dapat meningkatkan keterlibatan siswa dalam prose belajar mengajar guru dapat melakukannya dengan: keterlibatan secara langsung siswa baik secara individual maupun kelompok, penciptaan peluang yang mendorong siswa untuk melakukan eksperimen, upaya mengikutsertakan siswa atau memberi tugas kepada siswa untuk memperoleh informasi dari sumber luar kelas atau sekolah serta upaya melibatkan siswa dalam merangkum atau menyimpulkan pesan pembelajaran. Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa setiap selesai melaksanakan pembelajaran guru mengadakan evaluasi. Hal yang kurang, bisa diperbaiki lagi. Agar pelaksanaan pembelajaran selanjutnya bisa berjalan dengan lancar dan keberhasilan program benar-benar terwujud. Dalam pelaksanaan pembelajaran kepala madrasah bertugas untuk mengawasi seorang guru dalam proses pembelajaran. Kepala madrasah berada di titik paling sentral dalam kehidupan madrasah. Maka dari itu kinerja kepala madrasah sangat berpengaruh. Jika nanti ada pendidik yang tidak mau mengajar atau tidak pernah masuk dalam proses pelaksanaan pembelajaran. Kepala madrasah harus menegur guru yang mempunyai sifat tersebut agar pelaksanaan pembelajarannya bisa berjalan dengan lancar. Dan juga kepala sekolah harus pula mengetahui strategi yang digunakan oleh seorang guru dalam pelaksanaan pembelajaran.

Berdasarkan hasil wawancara dengan Bapak Riyono, sebagai Kepala Madrasah diperoleh keterangan, bahwa:¹⁴⁸

“Kepala Madrasah dalam pelaksanaan selalu menggerakkan SDM yang ada di madrasah terhadap pelaksanaan program baik dari sisi penyampaian maupun

¹⁴⁸Hasil wawancara dengan Bapak Riyono hari Tanggal 20 Juni 2017 Pukul 09.30

hasilnya. Saya juga sangat bersyukur atas kekompakan tim saya dalam memajukan madrasah ini”

Jadi kepala madrasah disini perlu mengetahui yang dilakukan oleh warga madrasah dalam pelaksanaan program madrasah. Seperti cara penyampaian materi seorang guru. Begitu juga kepala madrasah juga perlu mengetahui dampakdampak yang dicapai oleh siswa, beserta hasil yang diperolehnya. Keterlibatan siswa bisa diartikan sebagai siswa berperan aktif sebagai partisipan dalam proses pelaksanaan pembelajaran. Dalam penerimaan pemahaman, siswa juga selalu siap dengan materi yang akan disampaikan oleh seorang guru.

Berdasarkan hasil wawancara dengan wali siswa kelas 1 diperoleh keterangan, bahwa.¹⁴⁹

“Orang tua dan siswa selalu siap semua dalam upaya yang dilakukan madrasah untuk menuju pada cita-cita yang diharapkan oleh madrasah sebagaimana yang telah diprogramkan oleh pihak madrasah selama itu untuk kebaikan bersama.”

Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa seorang wali siswa menerima semua materi yang diberikan oleh seorang guru dilihat dari segi pemahamannya. Ini dapat dilihat dari hasil setiap program yang dijalankan. Seperti sholat dhuhur dan membaca surat-surat pendek dan tahlil sebelum pelajaran dimulai.

1. Sholat Dhuhur berjama'ah .
2. Membaca surat-surat pendek dan tahlil sebelum pelajaran dimulai.

Kegiatan ini rutin dilakukan oleh kelas I sampai VI di awal pembelajaran membiasakan berdoa' a untuk pencapaian karakter religiusnya, kemudian hafalan surat pendek dan tahlil selama 10-15 Menit. Dengan bacaan tahlil maupun surat-surat pendek yang dilaksanakan secara istiqomah ini, banyak siswa yang

¹⁴⁹ Hasil wawancara dengan wali siswa kelas 1 Tanggal 20 Juni 2017 Pukul 08.00

mendapatkan berbagai manfaat dalam melaksanakannya. dengan tahlil ataupun hafalan surat pendek, saya berharap agar belajar saya menjadi barokah serta manfaat fiddunya wal akhirot. Kegiatan ini sementara masih dilaksanakan untuk guru Pendidikan Agama Islam karena masih rintisan baru dan diharapkan kelak menjadi kegiatan rutin yang dilaksanakan jam ke nol sebelum doa Pelajaran.

4. Kepemimpinan Kepala Madrasah Ibtidaiyah Dalam Mengawasi Madrasah.

Mengawasi atau supervisi adalah bagian dari proses administrasi dan menejemen dalam lembaga pendidikan, Kegiatan supervisi merupakan usaha dalam memajukan sekolah yang bersifat kontinu atau berkelanjutan yang dilakukan oleh seorang supervisor dengan jalan membina, memimpin, dan menilai segala sesuatu yang mengarah pada peningkatan dan pencapaian tujuan pendidikan. Hal ini senada dengan pernyataan dari bapak Ahmad Teguh Basuki waka kesiswaan yang menjelaskan bahwa:

□ Supervisi di MIN 3 Lampung Utara merupakan belum menjadi agenda rutin dalam program madrasah, supervisi hanya dilakukan disaat-saat tertentu saja. Itupun dilakukan hanya sebatas pada intruksi atasan dan tidak mengenai sampai pada pemeriksaan oleh kepala madrasah kepada guru dan staf, kendatipun demikian hal itu tidak berpengaruh yang signifikan terhadap kinerja guru dan staf karena guru dan staf di MIN 3 Lampung utara sudah terbiasa dengan kerja dan tanggungjawab yang telah diberikan. Bahkan tanpa adanya supervisi guru dan staf di MIN 3 Lampung Utara juga mampu meraih prestasi dengan baik”.¹⁵⁰

Sementara itu menurut kepala MIN 3 Lampung Utara bapak Riyono:

□ Pelaksanaan supervisi di MIN 3 Lampung Utara, selaku kepala madrasah saya mengambil kebijakan bahwasanya, pelaksanaan supervisi di MIN 3 Lampung Utara ini dilaksanakan dengan pemberitahuan terlebih dahulu pada waktu yang telah ditentukan, akan tetapi dapat juga berlangsung diwaktu lain jika dirasa perlu pelaksanaan supervisi, Terkadang dilaksanakan enam bulan sekali

¹⁵⁰Hasil wawancara dengan Bapak Ahmad Teguh Basuki waka kesiswaan MIN 3 Lampung Utara, 20Juni 2017 Pukul 11.25

atau bahkan tiga bulan sekali. Dengan kata lain supervisi dilaksanakan tergantung kebutuhannya atau situasional.”¹⁵¹

Pelaksanaan supervisi mempunyai pengertian sebagai suatu pengawasan. Dalam konteks pembelajaran yang efektif, pandangan baru sekarang ini mendefinisikan supervisi dengan lebih pokok yaitu mendorong pertumbuhan kinerja guru, mengembangkan kepemimpinan yang lebih demokratis dan memecahkan masalah pembelajaran dengan menciptakan inovasi dalam proses belajar mengajar.

Tujuan dilaksanakan supervisi secara umum adalah memberikan bantuan guru dan para staf yang lain dalam lembaga pendidikan agar mampu meningkatkan kualitas kinerjanya, terutama dalam melaksanakan tugas sebagai pendidik dan tenaga kependidikan. Lebih jelasnya lagi supervisi bertujuan memberikan layanan dan bantuan yang diberikan kepala madrasah kepada guru untuk meningkatkan kualitas mengajar dikelas. Sebagaimana yang telah disampaikan Bapak kepala madrasah Untoro sebagai berikut:

□ Tujuan pelaksanaan supervisi di MIN 3 Lampung Utara ini antara lain untuk bahan penilaian kinerja guru dan staf, untuk bahan pembinaan dan motivasi pada saat rapat atau pertemuan tertentu, bahkan untuk bahan menyusun program lembaga, serta untuk meningkatkan kinerja guru dalam kelas, sejauh mana peningkatannya, apakah sudah memakai sarana yang disiapkan apa belum.¹⁵²

Bu Dentisari selaku wakil kurikulum yang juga sebagai guru menambahkan:

□ Pelaksanaan supervisi juga sebagai pengukur sejauh mana penguasaan materi oleh peserta didik, apakah materi sudah difahami apa belum, jika belum maka kita sebagai guru dan staf berupaya untuk koreksi diri, apakah cara yang digunakan sudah tepat apa belum □.¹⁵³

¹⁵¹Wawancara dengan Bapak Riyono kepala Madrasah MIN 3 Lampung Utara 20 Juni 2017.

¹⁵²Wawancara dengan Bapak Riyono kepala Madrasah MIN 3 Lampung Utara 20 Juni 2017.

¹⁵³Wawancara dengan Itawati wakil kurikulum MIN 3 Lampung Utara 20 Juni 2017.

Semua program yang akan dilaksanakan tidak lepas dari persiapan, baik situasi dan kondisi, dana, maupun alat, Adapun persiapan sebelum pelaksanaan supervisi di MIN 3 Lampung Utara sendiri adalah dari pihak supervisor yaitu format atau instrumen supervisi yang harus diisi oleh guru yang bertujuan untuk mengetahui sejauh mana peningkatan pembelajaran, sedangkan pihak guru yaitu tugas-tugas yang menjadi tanggung jawabnya sebagaimana yang diungkapkan oleh guru kelas yaitu seluruh perangkat pembelajaran (silabus, RPP, prota, promes, kalender pendidikan).

Hal ini dikuatkan oleh pernyataan guru kelas 1 sebagai berikut:

□ Saya menyiapkan, perangkat pembelajaran, baik silabus, prota promes, dan RPP jauh-jauh hari, agar apabila waktu kepala madrasah melaksanakan supervisi dan menanyakan perangkat pembelajaran, semuanya sudah siap, tetapi pernah terjadi dulu supervisi dilaksanakan oleh utusan dari luar dengan mendadak, sempat agak bingung karena masih ada yang belum siap karena kepala madrasah tidak memberitahu terlebih dahulu.”¹⁵⁴

Wawancara dengan guru berlangsung kurang lebih satu jam pelajaran tanpa mengganggu aktifitas beliau sebagai guru karena dilaksanakan diluar jam mengajar. Pelaksanaan supervisi dilembaga pendidikan tidak lepas dari model supervisi, model tersebut merupakan acuan dari supervisi yang diterapkan oleh kepala madrasah. Kepala madrasah harus mampu memposisikan tugasnya sebagai supervisor dengan baik agar pelaksanaan supervisi sesuai dengan yang diharapkan dan meningkatkan kemajuan dalam pembelajaran. model supervisi yang diterapkan kepala sekolah di MIN 3 Lampung Utara menurut pengamatan peneliti lebih mengarah pada model supervisi campuran antara model supervisi ilmiah karena pelaksanaan supervisi menggunakan instrumen supervisi untuk

¹⁵⁴ Wawancara dengan ibu Sarwini guru kelas MIN 3 Lampung Utara 20 Juni 2017.

memperoleh data dari guru yang bersangkutan dengan supervisi klinis bertipe demokratis dan disesuaikan dengan guru yang disupervisi. Sebagaimana pernyataan kepala madrasah dalam wawancara bahwa Kepala madrasah mengungkapkan bapak Riyonobahwa:

□ Dalam melaksanakan supervisi saya harus pintar-pintar memahami karakter seorang guru, sehingga dalam pelaksanaannya guru tidak merasa terus menerus dinilai atau dikoreksi. setelah saya membaca buku pelaksanaan supervisi saya lebih mengarah pada supervisi klinis dimana dalam pelaksanaan supervisi saya menjalin suasana hangat dengan para guru, kedekatan dan keterbukaan, walaupun saya dan para guru merasa ada sedikit (enak - gak enak) yang seharusnya secara profesional rasa itu harus dibuang jauh-jauh demi kelancaran pelaksanaan supervise”.¹⁵⁵

Melihat dari tipe supervisi melalui pengamatan peneliti memaparkan bahwa MIN 3 Lampung Utara cenderung mengarah pada tipe demokratis yaitu kepemimpinan pendidikan dilaksanakan secara kooperatif. Sebagaimana penjelasan kepala madrasah tentang kepemimpinannya yaitu:

□ Tanggung jawab saya pegang sendiri sebagai supervisor akan tetapi tugas saya bagikan kepada bawahan sesuai dengan keahlian masing-masing. Perlu digaris bawahi bahwa saya juga menerapkan pengawasan melekat bahkan kontrol penuh pada setiap kegiatan di lembaga, walaupun tugas-tugas lembaga sudah dibagi habis kepada bawahan sesuai keahlian, Hal ini diterapkan demi kelancaran bersama”.¹⁵⁶

Selanjutnya pelaksanaan supervisi dimulai dengan mengisi format supervisi oleh para guru, dalam hal ini biasanya diambil sampel per mata pelajaran, apabila ada permasalahan yang kurang bisa diperbaiki secara bersama, maupun oleh guru yang bersangkutan maka dengan kesadaran dan tanggung jawabnya melalui format tersebut guru diharapkan dapat memperbaiki sendiri kekurangannya, akan tetapi kepala madrasah sebagai supervisor siap

¹⁵⁵Wawancara dengan Bapak Riyono kepala Madrasah MIN 3 Lampung Utara 20 Juni 2017.

¹⁵⁶Wawancara dengan Bapak Riyono kepala Madrasah MIN 3 Lampung Utara 20 Juni 2017.

mencarikan solusi bahkan berkoordinasi bersama yang bersifat informatif untuk perbaikan terkait dengan pembelajaran.

5. Kepemimpinan Kepala Madrasah Ibtidaiyah Dalam Mengevaluasi Madrasah.

Evaluasi lebih luas ruang lingkupnya daripada penilaian , sedangkan penilaian lebih terfokus pada aspek tertentu saja yang merupakan bagian dari ruang lingkup tersebut. Jika hal yang dinilai adalah sistem pembelajaran, maka ruang lingkupnya adalah semua komponen pembelajaran, dan istilah yang tepat untuk menilai sistem pembelajaran adalah evaluasi. Dalam sistem madrasah (maksudnya madrasah sebagai suatu sistem), evaluasi merupakan salah satu komponen penting dan tahap yang harus ditempuh oleh kepala madrasah untuk mengetahui keefektifan madrasah. Berdasarkan hasil wawancara dengan Ibu Dentisari sebagai Waka Kurikulum MIN 3 Lampung Utara diperoleh keterangan, bahwa:

“Walaupun tidak selalu mengevaluasi setiap akhir dari pelaksanaan program akan tetapi kepala madrasah sering melakukan evaluasi dengan warga madrasah yang terlibat dalam pelaksanaan program madrasah untuk mengetahui berhasil atau tidaknya program yang dilaksanakan. Evaluasi di MIN 3 Lampung Utara masih kurang maksimal digunakan untuk program yang akan datang”¹⁵⁷

Berdasarkan hasil wawancara dengan wali murid siswa kelas V diperoleh keterangan, bahwa seorang siswa menerima semua materi yang diberikan oleh seorang guru dilihat dari segi pemahamannya. Ini dapat dilihat dari hasil raport siswa yang rata-rata nilainya dan keterampilan anak dalam melaksanakan ibadah sehari-hari.

“Anak saya sering mengadu kepada saya dan keluarganya bahwa pelajaran di MIN itu banyak dan susah terutama pada mata pelajaran agama tertentu, akan tetapi saya merasa bahwa semua itu hanyalah proses yang harus

¹⁵⁷Wawancara dengan Dentisari Waka kurikulum MIN3 Lampung Utara 20 Juni 2017.

dilalui anak-anak. Pada ahir-ahir ini anak saya merasa terbiasa dengan materi yang diajarkan walaupun awalnya merasa terbebani dan anak saya sekarang sudah mampu menghafal surat-surat pendek juz amma serta ibadah rutin harian, alhamdulillah “¹⁵⁸.

Dalam proses peningkatan kualitas evaluasi MIN 3 Lampung Utara melalui evaluasi yang dilakukan kepala madrasah perlu adanya faktor pendukung yang membantu jalannya peningkatan kualitas evaluasi. Faktor pendukung dalam strategi kepala madrasah dalam meningkatkan kualitas evaluasi, seperti yang disampaikan oleh Bapak Yulianto dalam wawancara:

“Kepala Madrasah merupakan faktor penting yang besar pengaruhnya terhadap keberhasilan dan sangat menentukan berhasil tidaknya madrasah. Adanya evaluasi yang terus menerus maka akan memudahkan bagi madrasah menemukan kelemahan-kelemahan untuk perbaikan madrasah menjadi madrasah yang unggul dan tangguh sesuai dengan visi misi yang sudah dibuat”. Dan yang terpenting adalah hasil evaluasi hendaknya mampu menjadi acuan untuk perbaikan kedepan¹⁵⁹

Kepala madrasah merupakan faktor penting yang besar pengaruhnya terhadap keberhasilan dan sangat menentukan berhasil tidaknya madrasah dalam memajukan madrasah dan faktor-faktor yang ada (kemampuan umum guru, pandangan guru sendiri terhadap profesi guru yang dipilih, dan sikapnya dalam menjalankan tugas sebagai guru) dalam diri guru sendiri yang sangat berpengaruh terhadap kualitas pembelajaran yang dihasilkan dan adanya sarana prasarana.

Evaluasi merupakan strategi kepala madrasah dalam Meningkatkan Kualitas madrasah sesuai apa yang disampaikan kepala madrasah Untoro:

“Evaluasi merupakan hal yang sangat penting yang harus saya lakukan agar saya dapat mengukur sejauhmana kepemimpinan yang saya lakukan sudah ada perubahan yang lebih atau belum, disamping itu saya akan menemukan

¹⁵⁸Wawancara dengan wali murid kelas VMIN 7 Lampung Utara 20 Juni 2017.

¹⁵⁹Wawancara dengan Bapak Yulianto Waka sarpras MIN3 Lampung Utara 19 Juni 2017.

kelemahan dan kelebihan dai program yang saya buata dengan warga madrasah”.¹⁶⁰

C. Pembahasan Hasil Penelitian

1. Kepemimpinan Kepala Madrasah Ibtidaiyah Negeri 7 Lampung Utara.

Temuan Penelitian Berdasarkan pemaparan data, dapat dipaparkan penemuan penelitian sebagai berikut: Dari hasil observasi, wawancara Kepala Madrasah, Waka kurikulum, Waka kesiswaan, Waka sarpras, Guru, wali murid dan Kasi Penmad. Bahwa Kepemimpinan Kepala Madrasah Ibtidaiyah Negeri 7 Lampung Utara, diperoleh data sebagai berikut :

1.1 Kepemimpinan Kepala Madrasah Ibtidaiyah Dalam Perencanaan Madrasah.

Perencanaan (*Planning*) manajerial sekolah efektif. Perencanaan pada tingkat madrasah adalah kegiatan yang ditujukan untuk menjawab apa yang harus dilakukan dan bagaimana melakukannya untuk mewujudkan tujuan-tujuan yang telah ditetapkan/disepakati bersama pada sekolah yang bersangkutan, termasuk anggaran yang diperlukan untuk membiayai kegiatan yang direncanakan. Artinya dengan kata lain perencanaan adalah kegiatan menetapkan terlebih dahulu tentang apa-apa yang akan dilakukan, prosedurnya serta metode pelaksanaannya untuk mencapai tujuan organisasi.

Perencanaan pada MIN 7 Lampung Utara merupakan persiapan tentang apa-apa yang akan dilakukan skenario untuk mencapai tujuan yang diharapkan, dalam bentuk tertulis. Apa yang akan dilakukan, dikerjakan, bagaimana, kapan dan berapa perkiraan satuan-satuan biaya, serta hasil seperti apa yang diharapkan.

¹⁶⁰ 11 Hasil wawancara dengan Bapak Riyono Kepala MIN 3 Lampung Utara Tanggal 20 Juni 2017

Pada umumnya perencanaan yang baik menurut Manulang berisikan atau memuat enam unsur, yaitu :*the what, the why, the where, the when, the who, dan the how.*¹⁶¹

Dalam peraturan pemerintah Nomor 19 tahun 2005 tentang standar Nasional Pendidikan (SNP) secara eksplisit dinyatakan bahwa setiap sekolah pada semua satuan jenis dan jenjang pendidikan termasuk sekolah harus mempunyai SNP tersebut.

- (a) Secara gamblang dalam permendiknas No 19 Tahun 2007 Tentang Standar Pengelolaan Pendidikan dinyatakan harus membuat;
- (b) Rencana kerja jangka Menengah yang menggambarkan tujuan yang akan dicapai dalam kurun waktu 4 tahun yang berkaitan dengan mutu lulusan yang ingin dicapai dan perbaikan komponen yang mendukung peningkatan mutu lulusan;
- (c) Rencana Kerja Tahunan yang dinyatakan dalam rencana kegiatan dan anggaran madrasah (RKAM) dilaksanakan berdasarkan Rencana Kerja Jangka Menengah.

Dari pemikiran diatas MIN 7 Lampung Utara harus mampu menghasilkan lulusan (*outcome*) yang memenuhi kompetensi yang dipersyaratkan untuk menuju jenjang yang lebih tinggi. MIN 7 Lampung Utara harus terus memperbaiki proses pembelajaran dan harus meningkatkan manajemen kelas. Menyediakan, mengembangkan, mengelola dan mengarahkan sarana dan prasarana pendidikan dan sumber daya lainnya sehingga menjadi efektif. Sekolah harus bekerja sama dengan semua pemangku kepentingan untuk

¹⁶¹M. Manulang, *Dasar-Dasar Manajemen*,

mewujudkan diatas.Oleh karena itu untuk mencapai hal tersebut harus melakukan perencanaan atas semua yang ingin dilakukan dengan membuat Rencana Kerja Madrasah. sehingga dapat mengetahui secara rinci tindakan-tindakan yang harus dilakukan agar tujuan, kewajiban, dan sasaran madrasah dapat tercapai. Perumusan Visi, Misi serta tujuan Madrasah merupakan langkah awal atau pertama kemana arah sekolah yang harus dilakukan yangmenjelaskan kemana arah pendidikan yang ingin dituju oleh penyelenggara pendidikan. Pada MIN 7 Lampung Utara kepala madrasah bersama guru, dan orang tua siswa harus merumuskan kemana Madrasahakandibawa, sejauh tidak bertentangan dengan tujuan pendidikan nasional seperti yang tercantum dalam UU No. 23 th 2003 tentang Sisdiknas. Kondisi yang diharapkan dalam waktu singkat dengan visi.

Keadaan yang diinginkan atau target yang ingin dicapai hendaklahkaitannya dengan dengan idealisme dan mutu pendidikan. Idealisme disini dapat berkaitan dengan kebangsaan, kemanusiaan dan keadilan, keluhuran budi pekerti, maupun kualitas pendidikan.Sedangkan misi, merupakan jabaran visi yang merupakan komponen-komponen pokok yang harus direalisasikan untuk mencapai visi yang telah ditetapkan.Tujuan merupakan tahapan antara titik berangkat (kondisi awal) dan titik tiba tujuan akhir yang rumusannya tertuang dalam visi dan

misi. Tujuan jangka menengah dipenggal-penggal menjadi tujuan tahunan yang biasa disebut target/sasaran, dalam formulasi yang jelas.

Upaya kepala Madrasah terkait dengan perencanaan yang dilakukan pada MIN 7 Lampung Utara searah dengan fungsi perencanaan pendapat Husaini Usman sebagai pedoman pelaksanaan dan pengendalian, menentukan strategi

pelaksanaan kegiatan, menentukan tujuan strategi pelaksanaan kegiatan. Menentukan tujuan atau kerangka tindakan untuk mencapai tujuan tertentu. Dalam menentukan rencana harus dilakukan dengan matang, melakukan kajian secara sistematis sesuai kondisi dan sumber daya dan tetap mengacu pada misi dan misi organisasi.¹⁶²

Perencanaan pada hakikatnya adalah proses pengambilan keputusan mengenai sasaran dan cara yang akan dilaksanakan pada masa yang akan datang guna mencapai tujuan yang dikehendaki. Sesuai dengan firman Allah dalam QS. Al Hasyr ayat 18 :

Artinya :. Hai orang-orang yang beriman, bertakwalah kepada Allah dan hendaklah setiap diri memperhatikan apa yang Telah diperbuatnya untuk hari esok (akhirat); dan bertakwalah kepada Allah, Sesungguhnya Allah Maha mengetahui apa yang kamu kerjakan.¹⁶³

Ayat diatas memerintahkan agar orang-orang beriman selainbertaqwa kepada Allah juga memeperhatikan apa yang telah diperbuatnya untuk hari esok (akhirat), sebab Allah mengetahui apa yang dikerjakan manusia.

Apa yang telah dilakukan oleh MIN 7 Lampung Utara dalam perencanaan sudah sesuai dengan tujuan dan fungsi perencanaan. Karena dalam dunia pendidikan perencanaan merupakan hal yang utama untuk melangkah ke tahap berikutnya, sampai tujuan yang dihendaki bersama dapat tercapai. Perencanaan dalam lembaga pendidikan tidak boleh melenceng dari tujuan pendidikan itu sendiri, karena tujuan itulah yang nantinya menjadi titik tolak dari sebuah kerangka perencanaan.

¹⁶²₁₈₅ Husaini Usman, *Manajemen Teori*, . . .hal. 19

¹⁶³ Surah Al-Hasyr: ayat:18

Temuan yang ada di MIN 7 Lampung Utara bahwa pembagian waktu dalam penyusunan perencanaan RKAM terbagi menjadi 4 tahapan dalam triwulan, sebaiknya menurut penulis dari uraian triwulan tersebut dapat dirincikan lebih detail lagi dalam bentuk bulanan dan mingguan, sehingga perencanaan RKAM akan menjadi lebih detail dan memudahkan untuk pelaksanaannya, karena sudah dibagi secara terperinci. Apabila dilihat secara keseluruhan MIN 7 Lampung Utara telah berhasil membuat perencanaan program sehingga menjadi sekolah efektif.

1.2 Kepemimpinan Kepala Madrasah Ibtidaiyah Dalam Mengordinasikan Madrasah.

Pengorganisasian (*organizing*) manajerial sekolah efektif suatu organisasi perlu mengalokasikan dan menugaskan kegiatan diantara para anggotanya agar tujuan dari organisasi tersebut dapat tercapai dengan efisien. Pengorganisasian merupakan proses penyusunan struktur organisasi yang sesuai dengan tujuan organisasi, sumber daya – sumber daya yang dimilikinya, dan lingkungan yang melingkupinya. Aspek utama dalam proses penyusunan struktur organisasi adalah departemenisasi, yaitu merupakan pengelompokan kegiatan-kegiatan kerja suatu organisasi agar kegiatan-kegiatan sejenis saling berhubungan dan dapat dikerjakan bersama.

Hal ini akan tercermin pada struktur formal organisasi, dan tampak ditunjukkan oleh suatu bagan organisasi. Pembagian kerja adalah pemerincian tugas pekerjaan agar setiap individu dalam organisasi bertanggung jawab untuk melaksanakan sekumpulan kegiatan yang terbatas. Kedua aspek ini merupakan dasar proses pengorganisasian suatu organisasi untuk mencapai tujuan yang efektif dan efisien. Dalam hal peorganisasian ini kepala madrasah sudah melakukan tugas dan

fungsiya sebagai manajer pendidikan. Seperti yang sudah dilakukan oleh kepala MIN 7 Lampung Utara, yaitu dengan membagi tugas dan tanggung jawab kepada semua guru. Memilih guru yang berkompeten dan berbakat dibidangnya. Kemudian memberikan surat menugaskan dalam bentuk Surat Keputusan (SK) sehingga guru yang diberi tanggung jawab akan lebih bekerja sesuai dengan *job deskripsi* masing-masing.

Terkait dengan yang telah dilakukan oleh Kepala MIN 7 Lampung Utara bahwa menurut Handoko dalam kutipan Husaini Ismail bahwa pengorganisasian adalah : “penentuan sumber daya dan kegiatan yang dibutuhkan untuk mencapai organisasi”.¹⁶⁴ Hal senada sesuai dengan teori klasik Adam Smith “ *the right man in the right place*”. Artinya orang yang tepat ditempat yang tepat atau seseorang yang memiliki keahlian tertentu harus dipekerjakan atau ditempatkan pada keahliannya. Misalnya orang yang ahli dibidang administrasi, ahli dibidang keuangan maka ditempatkan sesuai dengan bidangnya masing-masing sehingga pembagian tugas harus dilakukan dengan cermat.

Sebagaimana firman Allah dalam surah al-Maidah ayat 2 :

Artinya : ... tolong-menolonglah kamu dalam (mengerjakan) kebajikan dan takwa, dan jangan tolong-menolong dalam berbuat dosa dan pelanggaran. Dan bertakwalah kamu kepada Allah, Sesungguhnya Allah amat berat siksa-Nya.¹⁶⁵

Tolong menolong menurut Quraish Shihab pada ayat diatas adalah bahwasanya tolong menolonglah kamu dalam kebajikan dan ketaqwaan jangan tolong menolong dalam dosa dan pelanggaran merupakan prinsip dasar dalam

¹⁶⁴Husaini Usman, *Manajemen Teori, Praktik, . . .* h.146

¹⁶⁵ Al-Maidah [5] :2

menjalin kerja sama dengan siapapun selama tujuannya adalah kebajikan dan ketaqwaan.¹⁶⁶

Tolong menolong dalam urusan kebajikan dan taqwa dapat diartikan sebagai isyarat perintah untuk berorganisasi. Adanya organisasi yang kuat dan komunikasi yang lancar antar dewan guru dalam suatu Madrasah sangat dibutuhkan dalam kemajuan suatu madrasah. Kemajuan suatu madrasah dapat tercapai apabila terbentuk pengorganisasian yang teratur dan saling bekerja sama, sehingga waktu yang digunakan dapat lebih efektif dan efisien. Dalam lembaga pendidikan, pengorganisasian merupakan hal yang sangat penting, karena sebagai keseluruhan proses untuk memilih dan memilah orang – orang (guru dan personel madrasahlainnya) serta mengalokasikan sarana dan prasana dalam rangka menuju pencapaian tujuan yang diinginkanmadrasah.

1.3 Kepemimpinan Kepala Madrasah Ibtidaiyah Dalam Menggerakkan Madrasah.

Penggerakkan(*directing*) manajerial sekolah efektifPengarahan dalam diartikan sebagai proses dimana seorangmanager membimbing dan mengawasi para pekerja untuk mencapaitujuan yang telah ditentukan. Adanya keinginan untuk orang lainmengikuti keinginannya dengan menggunakankekuatan pribadi ataukekuasaan jabatan secara efektif pada tempatnya demi jangka panjangsebuah ornganisasi. Tujuannya agar tugas-tugas dapat dislesaikandengan baik.Pada hakikatnya pengarahan mengandung kegiatan motivasi(*motivating*) yang terdapat

¹⁶⁶M. Quraish Shihab, *Tafsir Al-Misbah: Pesan, Kesan dan Keserasian AlQur'an Volume3* : Lentera Hati, 2002. h. 13

pada kegiatan *directing* sebagai sebuah fasilitas atau sarana melakukan pengarahan terhadap para personeldalam sebuah organisasi.

Penggerakkan berkaitan dengan perencanaan dimana dengan adanya perencanaan yang telah ditetapkan selanjutnya adalah mengarahkan dan memotivasi sumber daya dan dilibatkan dalam pelaksanaan rencana yang dimaksud. Didalam aspek pengarahan akan timbul hubungan manusia dalam kepemimpinan yang mengikat bawahan untuk bersedia mengerti dan menyumbangkan tenaganya secara lebih berdaya untuk mencapai tujuan. Oleh karena itu manager atau kepala sekolah dituntut untuk dapat berkomunikasi, memberikan petunjuk atau nasihat, berfikir kreatif, inisiatif, meningkatkan kualitas, serta memberikan stimulasi kepada bawahannya.

Begitu juga dengan kepala MIN 7 Lampung Utara, beliau memberikan contoh teladan dengan menerapkan disiplin yang tinggi serta aktif dalam menjalankan tugas, khususnya tugas mengajar, membantu memecahkan masalah yang dialami guru dan murid. Dapat berkomunikasi dengan baik kepada bawahan dan turut aktif dalam kegiatan yang dilakukan oleh murid misalnya pada saat event lomba mewakili Madrasah.

Hal ini mengacu kepada firman Allah dalam surat Ali Imran ayat 104 :

Artinya : Dan hendaklah ada di antara kamu segolongan umat yang menyeru kepada kebajikan, menyuruh kepada yang ma'ruf dan mencegah dari yang munkar; merekalah orang-orang yang beruntung.¹⁶⁷

¹⁶⁷ Ali Imran [3]: 104.

Kembali mengutip pendapat Quraish Shihab mengenai ayat diatas bahwa pengetahuan yang dimiliki seseorang, bahkan kemampuan mengamalkan sesuatu akan berkurang, bahkan terlupakan dan hilang, jika tidak ada yang meingatkan atau dia tidak mengerjakannya.¹⁶⁸

Di MIN 7 Lampung Utara kepala Madrasah harus selalu memberikan semangat untuk seluruh dewan guru, begitu juga sebaliknya, berani dan menerima kritik dan saran dari siapapun. Dengan kata lain kepala sekolah juga harus mau menerima masukan dari bawahannya dan bawahannya juga harus mau merespon perintah kepala Madrasah. Dalam proses manajemen untuk Madrasah efektif yaitu sekolah memiliki *team work* yang dinamis, partisipasi yang tinggi dari warga sekolah dan masyarakat, Madrasah memiliki keterbukaan dalam manajemen, sekolah memiliki kemauan untuk berubah, Madrasah responsif dan antipatif terhadap kebutuhan serta komunikasi yang baik. Karena pengarahan merupakan hubungan manusia dalam kepemimpinan yang mengikat para bawahan agar bersedia mengerti dan menyumbangkan tenaganya secara efektif dan efisien.

1.4 Kepemimpinan Kepala Madrasah Ibtidaiyah Dalam Mengawasi Madrasah.

Pengawasan (*Supervisi*) adalah memantau kegiatan-kegiatan untuk memastikan kegiatan tersebut tercapai sesuai dengan perencanaan yang telah ditentukan.¹⁶⁹ Pengendalian dilakukan untuk “menjamin” bahwa tujuan-tujuan organisasi dan manajemen tercapai.

¹⁶⁸ M. Quraish Shihab, *Tafsir Al-Misbah* . . . h. 208.

¹⁶⁹ E. Mulyasa, *Menjadi Kepala Sekolah* . . . , h.101.

Pada kepala sekolah MIN 7 Lampung Utara, proses pengendalian yang dilakukan adalah dengan melakukan evaluasi terhadap kinerja guru dan staf yaitu dengan melakukan supervisi kelas, hal itu dilakukan untuk mengetahui apakah seorang guru sudah melakukan kinerjanya dengan benar, baik dalam penyampaian program pelajaran, administrasi kelas, atau penyampaian materi. Hal ini sesuai dengan petikan wawancara kepala sekolah bahwa kepala sekolah mengingatkan untuk membuat administrasi kelas, kemudian mengadakan supervisi kepada guru.¹⁷⁰

Apabila semua pekerjaan dilakukan dengan baik, ikhlas dan tanggung jawab serta dengan kerja yang baik, karena yakin semua pekerjaan akan selalu diawasi oleh Tuhan, maka semua akan berjalan dengan baik dan lancar. Berkaitan dengan pengendalian demikian firman Allah SWT dalam surah al-Infithar ayat 10-12 :

Artinya : 10. Padahal Sesungguhnya bagi kamu ada (Malaikatmalaikat) yang Mengawasi (pekerjaanmu), 11. Yang mulia (di sisi Allah) dan mencatat (pekerjaan-pekerjaanmu itu), 12. Mereka mengetahui apa yang kamu kerjakan.¹⁷¹

Maksud ayat diatas adalah sesungguhnya ada malaikat yang selalu mengawasi pekerjaan dan selalu mencatat setiap pekerjaan tersebut, mengetahui apa yang selalu manusia kerjakan Dengan melakukan pengendalian maka akan terlihat sejauhmana hasil yang telah dicapai. Oleh karena itu pengendalian merupakan fungsi dari manajemen yang terakhir. Fungsi ini merupakan fungsi

¹⁷⁰Petikan Wawancara dengan Erna Watie, Kepala Sekolah MIN 7 Lampung Utara , diruang kepala sekolah, pukul 08.00 WIB, 19 Juni 2017.

¹⁷¹Al-Infithar [82]:10-12

pimpinan untuk menyelamatkan jalannya proses kearah tujuan yang telah ditetapkan. Akhir dari perencanaan, adalah proses yang dilakukan akanmendapatkan berupa hasil pengendalian, Hal demikian juga kaitannya dengan manajemen sekolah efektif, dari hasil akademik murid menunjukkan prestasi yang membanggakan juga prestasi pada event yang dilaksanakan pada tingkat kota, provinsi dan nasional. Sehingga secara keseluruhan menurut penulis, bahwa Kepala MIN 7 Lampung Utara mampu untuk memenej Madrasah sehingga menjadi sekolah efektif.

Dikaitkan dengan manajerial kepala MIN 7 Lampung Utara dapat dinyatakan sebagai sekolah efektif karena telah memiliki indikator sebagai sekolah efektif. Menurut Andang mengutip dari Zazin bahwa indikator sekolah efektif dapat dilihat dari *input*, *proses*, *output* dan *outcome* sekolah.¹⁷² Dengan adanya pemimpin yang mampu memanajemen sekolah yang dipimpinnya secara keseluruhan, maka sekolah akan menjadi sekolah efektif.

1.5 Kepemimpinan Kepala Madrasah Ibtidaiyah Dalam Mengevaluasi Madrasah.

Evaluasi lebih luas ruang lingkupnya daripada penilaian , sedangkan penilaian lebih terfokus pada aspek tertentu saja yang merupakan bagian dari ruang lingkup tersebut. Jika hal yang dinilai adalah sistem pembelajaran, maka ruang lingkupnya adalah semua komponen pembelajaran, dan istilah yang tepat untuk menilai sistem pembelajaran adalah evaluasi. Dalam sistem madrasah (maksudnya madrasah sebagai suatu sistem), evaluasi merupakan salah satu

¹⁷²Andang, *Manajemen dan Kepemimpinan Sekolah*,. . .h. .. h.158.

komponen penting dan tahap yang harus ditempuh oleh kepala madrasah untuk mengetahui keefektifan madrasah.

Dari sisi evaluasi, kepala MIN 7 Lampung Utara mencermati secara seksama dari sisi positif setelah program itu dilaksanakan dengan menyelaraskan dengan kurikulum yang ada. Dengan adanya strategi program yang telah dibuat oleh madrasah nampak perkembangan madrasah sesuai rencana. Dengan adanya inovasi program dari kepala madrasah efisiensi waktu dan maksimalisasi program benar-benar Nampak dan terwujud. Dengan demikian kepemimpinan kepala MIN 7 Lampung Utara dalam melakukan evaluasi sekolah cukup baik.

Dalam melaksanakan evaluasi kepala MIN 7 Lampung Utara banyak menemukan prestasi yang telah dicapai oleh MIN 7 Lampung Utara, baik dari kualitas dan kuantitas siswa, guru dan staf lainnya. Pemahaman murid rata-rata terserap 75%. Melihat latar belakang murid yang didominasi dari sekolah asal yang pendidikan agamanya minim, namun rata-rata nilai didapat dengan strategi program yang telah dibuat. Jadi evaluasi dalam hal ini sangat penting untuk mengetahui perkembangan siswa, guru dan staf lainnya. Ini sejalan dengan fungsi evaluasi yaitu: secara Psikologis, peserta didik selalu butuh untuk mengetahui sejauh mana kegiatan yang telah dilakukan sesuai dengan tujuan yang hendak dicapai.

Untuk itu, madrasah perlu melakukan evaluasi madrasah, termasuk penilaian prestasi peserta didik, guru dan staf. Secara sosiologis, evaluasi berfungsi untuk mengetahui apakah peserta didik, guru dan staf sudah cukup mampu untuk terjun ke masyarakat. Mampu dalam arti bahwa peserta didik dapat berkomunikasi dan beradaptasi terhadap seluruh lapisan masyarakat dengan segala

karakteristiknya. Lebih jauh dari itu diharapkan peserta didik dapat membina dan mengembangkan semua potensi yang ada dalam masyarakat. Hal ini penting, karena mamputidaknya peserta didik terjun ke masyarakat akan memberikan ukuran tersendiri terhadap institusi pendidikan yang bersangkutan. Implikasinya adalah bahwa kurikulum dan pembelajaran harus sesuai dengan kebutuhan masyarakat. Secara didaktis-metodis, evaluasi berfungsi untuk membantu guru dan staf dalam menempatkan peserta didik pada kelompok tertentu sesuai dengan kemampuan dan kecakapannya masing-masing serta membantu guru dalam usaha memperbaiki proses pembelajarannya.¹⁷³

2. Kepemimpinan Kepala Madrasah Ibtidaiyah Negeri 3Lampung Utara.

Temuan Penelitian Berdasarkan pemaparan data, dapat dipaparkan penemuan penelitian sebagai berikut: Dari hasil observasi, wawancara Kepala Madrasah, Waka kurikulum, Waka kesiswaan, Waka sarpras, Guru, wali murid dan Kasi Penmad. Bahwa Kepemimpinan Kepala Madrasah Ibtidaiyah Negeri 7 Lampung Utara, diperoleh data sebagai berikut :

2.1 Kepemimpinan Kepala Madrasah Ibtidaiyah Dalam Perencanaan Madrasah.

Perencanaan (*Planning*) manajerial sekolah efektif. Perencanaan pada tingkat madrasah adalah kegiatan yang ditujukan untuk menjawab apa yang harus dilakukan dan bagaimana melakukannya untuk mewujudkan tujuan-tujuan yang telah ditetapkan/disepakati bersama pada sekolah yang bersangkutan, termasuk anggaran yang diperlukan untuk membiayai kegiatan yang direncanakan. Artinya dengan kata lain perencanaan adalah kegiatan menetapkan terlebih dahulu tentang

¹⁷³*Ibid....hal 20*

apa-apa yang akan dilakukan, prosedurnya serta metode pelaksanaannya untuk mencapai tujuan organisasi.

Perencanaan pada MIN 3 Lampung Utara merupakan persiapan tentang apa-apa yang akan dilakukan skenario untuk mencapai tujuan yang diharapkan, dalam bentuk tertulis. Apa yang akan dilakukan, dikerjakan, bagaimana, kapan dan berapa perkiraan satuan-satuan biaya, serta hasil seperti apa yang diharapkan. Pada umumnya perencanaan yang baik menurut Manulang berisikan atau memuat enam unsur, yaitu :*the what, the why, the where, the when, the who, dan the how.*¹⁷⁴

Dalam peraturan pemerintah Nomor 19 tahun 2005 tentang standar Nasional Pendidikan (SNP) secara eksplisit dinyatakan bahwa setiap sekolah pada semua satuan jenis dan jenjang pendidikan termasuk sekolah harus mempunyai SNP tersebut.

- (a) Secara gamblang dalam permendiknas No 19 Tahun 2007 Tentang Standar Pengelolaan Pendidikan dinyatakan harus membuat;
- (b) Rencana kerja jangka Menengah yang menggambarkan tujuan yang akan dicapai dalam kurun waktu 4 tahun yang berkaitan dengan mutu lulusan yang ingin dicapai dan perbaikan komponen yang mendukung peningkatan mutu lulusan;
- (c) Rencana Kerja Tahunan yang dinyatakan dalam rencana kegiatan dan anggaran madrasah (RKAM) dilaksanakan berdasarkan Rencana Kerja Jangka Menengah.

¹⁷⁴M. Manulang, *Dasar-Dasar Manajemen*,

Dari pemikiran diatas MIN 3 Lampung Utara harus mampu menghasilkan lulusan (*outcome*) yang memenuhi kompetensi yang dipersyaratkan untuk menuju jenjang yang lebih tinggi. MIN 3 Lampung Utara harus terus memperbaiki proses pembelajaran dan harus meningkatkan manajemen kelas. Menyediakan, mengembangkan, mengelola dan mengerahkan sarana dan prasarana pendidikan dan sumber daya lainnya sehingga menjadi efektif. Sekolah harus bekerja sama dengan semua pemangku kepentingan untuk mewujudkan diatas. Oleh karena itu untuk mencapai hal tersebut harus melakukan perencanaan atas semua yang ingin dilakukan dengan membuat Rencana Kerja Madrasah. sehingga dapat mengetahui secara rinci tindakan-tindakan yang harus dilakukan agar tujuan, kewajiban, dan sasaran madrasah dapat tercapai. Perumusan Visi, Misi serta tujuan Madrasah merupakan langkah awal atau pertama kemana arah sekolah yang harus dilakukan yang menjelaskan kemana arah pendidikan yang ingin dituju oleh penyelenggara pendidikan. Pada MIN 3 Lampung Utara kepala madrasah bersama guru, dan orang tua siswa harus merumuskan kemana Madrasah akandibawa, sejauh tidak bertentangan dengan tujuan pendidikan nasional seperti yang tercantum dalam UU No. 23 th 2003 tentang Sisdiknas. Kondisi yang diharapkan dalam waktu singkat dengan visi.

Keadaan yang diinginkan atau target yang ingin dicapai hendaklah kaitannya dengan dengan idealisme dan mutu pendidikan. Idealisme disini dapat berkaitan dengan kebangsaan, kemanusiaan dan keadilan, keluhuran budi pekerti, maupun kualitas pendidikan. Sedangkan misi, merupakan jabaran visi yang merupakan komponen-komponen pokok yang harus direalisasikan untuk mencapai

visi yang telah ditetapkan. Tujuan merupakan tahapan antara titik berangkat (kondisi awal) dan titik tiba tujuan akhir yang rumusannya tertuang dalam visi dan misi. Tujuan jangka menengah dipenggal-penggal menjadi tujuan tahunan yang biasa disebut target/sasaran, dalam formulasi yang jelas.

Upaya kepala Madrasah terkait dengan perencanaan yang dilakukan pada MIN 3 Lampung Utara searah dengan fungsi perencanaan pendapat Husaini Usman sebagai pedoman pelaksanaan dan pengendalian, menentukan strategi pelaksanaan kegiatan, menentukan tujuan strategi pelaksanaan kegiatan. Menentukan tujuan atau kerangka tindakan untuk mencapai tujuan tertentu. Dalam menentukan rencana harus dilakukan dengan matang, melakukan kajian secara sistematis sesuai kondisi dan sumber daya dan tetap mengacu pada misi dan misi organisasi.¹⁷⁵

Perencanaan pada hakikatnya adalah proses pengambilan keputusan mengenai sasaran dan cara yang akan dilaksanakan pada masa yang akan datang guna mencapai tujuan yang dikehendaki. Sesuai dengan firman Allah dalam QS. Al Hasyr ayat 18 :

Artinya :. Hai orang-orang yang beriman, bertakwalah kepada Allah dan hendaklah setiap diri memperhatikan apa yang Telah diperbuatnya untuk hari esok (akhirat); dan bertakwalah kepada Allah, Sesungguhnya Allah Maha mengetahui apa yang kamu kerjakan.¹⁷⁶

Ayat diatas memerintahkan agar orang-orang beriman selainbertaqwa kepada Allah juga memeperhatikan apa yang telah diperbuatnya untuk hari esok (akhirat), sebab Allah mengetahui apa yang dikerjakan manusia.

¹⁷⁵₁₈₅ Husaini Usman, *Manajemen Teori*, . . .hal. 19

¹⁷⁶Surah Al-Hasyr: ayat:18

Apa yang telah dilakukan oleh MIN 7 Lampung Utara dalam perencanaan *belum* sesuai dengan tujuan dan fungsi perencanaan. Karena dalam dunia pendidikan perencanaan merupakan hal yang utama untuk melangkah ke tahap berikutnya, sampai tujuan yang dihendaki bersama dapat tercapai. Perencanaan dalam lembaga pendidikan tidak boleh melenceng dari tujuan pendidikan itu sendiri, karena tujuan itulah yang nantinya menjadi titik tolak dari sebuah kerangka perencanaan.

Temuan yang ada di MIN 3 Lampung Utara bahwa pembagian waktu dalam penyusunan perencanaan RKAM terbagi menjadi 4 tahapan dalam triwulan, sebaiknya menurut penulis dari uraian triwulan tersebut dapat dirincikan lebih detail lagi dalam bentuk bulanan dan mingguan, sehingga perencanaan RKAM akan menjadi lebih detail dan memudahkan untuk pelaksanaannya, karena sudah dibagi secara terperinci. Apabila dilihat secara keseluruhan MIN 7 Lampung Utara belum berhasil membuat perencanaan program sehingga menjadi belum madrasah efektif. *Namun demikian di MIN 3 Lampung Utara hampir semuanya bisa ditangani langsung oleh guru dan staf karena kekompakan dan kualitas SDM yang memadai.*

2.2 Kepemimpinan Kepala Madrasah Ibtidaiyah Dalam Mengordinasikan Madrasah.

Pengordinasikan manajerial madrasah efektif suatu organisasi perlu mengalokasikan dan menugaskan kegiatan diantara para anggotanya agar tujuan dari organisasi tersebut dapat tercapai dengan efisien. Pengorganisasian merupakan proses penyusunan struktur organisasi yang sesuai dengan tujuan organisasi, sumber daya – sumber daya yang dimilikinya, dan lingkungan yang melingkupinya. Aspek utama dalam proses penyusunan struktur organisasi adalah

departemenisasi, yaitu merupakan pengelompokan kegiatan-kegiatan kerja suatu organisasi agar kegiatan-kegiatan sejenis saling berhubungan dan dapat dikerjakan bersama.

Hal ini akan tercermin pada struktur formal organisasi, dan tampak ditunjukkan oleh suatu bagan organisasi. Pembagian kerja adalah pemerincian tugas pekerjaan agar setiap individu dalam organisasi bertanggung jawab untuk melaksanakan sekumpulan kegiatan yang terbatas. Kedua aspek ini merupakan dasar proses pengorganisasian suatu organisasi untuk mencapai tujuan yang efektif dan efisien. Dalam hal peorganisasian ini kepala madrasah sudah melakukan tugas dan fungsinya sebagai manajer pendidikan. Seperti yang sudah dilakukan oleh kepala MIN 7 Lampung Utara, yaitu dengan membagi tugas dan tanggung jawab kepada semua guru dan staf. Memilih guru yang berkompeten dan berbakat dibidangnya. Kemudian memberikan surat penugasan dalam bentuk Surat Keputusan (SK) sehingga guru yang diberi tanggung jawab akan lebih bekerja sesuai dengan *job deskripsi* masing-masing.

Terkait dengan yang telah dilakukan oleh Kepala MIN 3 Lampung Utara bahwa menurut Handoko dalam kutipan Husaini Ismail bahwa pengorganisasian adalah : “penentuan sumber daya dan kegiatan yang dibutuhkan untuk mencapai organisasi”.¹⁷⁷ Hal senada sesuai dengan teori klasik Adam Smith “ *the right man in the right place*”. Artinya orang yang tepat ditempat yang tepat atau seseorang yang memiliki keahlian tertentu harus dipekerjakan atau ditempatkan pada keahliannya. Misalnya orang yang ahli dibidang administrasi, ahli dibidang

¹⁷⁷Husaini Usman, *Manajemen Teori, Praktik, . . .* h.146

keuangan maka ditempatkan sesuai dengan bidangnya masing-masing sehingga pembagian tugas harus dilakukan dengan cermat.

Sebagaimana firman Allah dalam surah al-Maidah ayat 2 :

Artinya : ... tolong-menolonglah kamu dalam (mengerjakan) kebajikan dan takwa, dan jangan tolong-menolong dalam berbuat dosa dan pelanggaran. Dan bertakwalah kamu kepada Allah, Sesungguhnya Allah amat berat siksa-Nya.¹⁷⁸

Tolong menolong menurut Quraish Shihab pada ayat diatas adalah bahwasanya tolong menolonglah kamu dalam kebajikan dan ketaqwaan jangan tolong menolong dalam dosa dan pelanggaran merupakan prinsip dasar dalam menjalin kerja sama dengan siapapun selama tujuannya adalah kebajikan dan ketaqwaan.¹⁷⁹

Tolong menolong dalam urusan kebajikan dan taqwa dapat diartikan sebagai isyarat perintah untuk berorganisasi. Adanya organisasi yang kuat dan komunikasi yang lancar antar dewan guru dalam suatu Madrasah sangat dibutuhkan dalam kemajuan suatu madrasah. Kemajuan suatu madrasah dapat tercapai apabila terbentuk pengorganisasian yang teratur dan saling bekerja sama, sehingga waktu yang digunakan dapat lebih efektif dan efisien. Dalam lembaga pendidikan, pengorganisasian merupakan hal yang sangat penting, karena sebagai keseluruhan proses untuk memilih dan memilah orang – orang (

¹⁷⁸ Al-Maidah [5] :2

¹⁷⁹ M. Quraish Shihab, *Tafsir Al-Misbah: Pesan, Kesan dan Keserasian AlQur'an Volume3* : Lentera Hati, 2002. h. 13

guru dan personel madrasah lainnya) serta mengalokasikan sarana dan prasana dalam rangka menuju pencapaian tujuan yang diinginkan madrasah.

2.3 Kepemimpinan Kepala Madrasah Ibtidaiyah Dalam Menggerakkan Madrasah.

Penggerakkan(*directing*) manajerial sekolah efektif Pengarahan dalam diartikan sebagai proses dimana seorang manager membimbing dan mengawasi para pekerja untuk mencapai tujuan yang telah ditentukan. Adanya keinginan untuk orang lain mengikuti keinginannya dengan menggunakan kekuatan pribadi atau kekuasaan jabatan secara efektif pada tempatnya demi jangka panjang sebuah organisasi. Tujuannya agar tugas-tugas dapat diselesaikan dengan baik. Pada hakikatnya pengarahan mengandung kegiatan motivasi(*motivating*) yang terdapat pada kegiatan *directing* sebagai sebuah fasilitas atau sarana melakukan pengarahan terhadap para personel dalam sebuah organisasi.

Penggerakkan berkaitan dengan perencanaan dimana dengan adanya perencanaan yang telah ditetapkan selanjutnya adalah mengarahkan dan memotivasi sumber daya dan dilibatkan dalam pelaksanaan rencana yang dimaksud. Didalam aspek pengarahan akan timbul hubungan manusia dalam kepemimpinan yang mengikat bawahan untuk bersedia mengerti dan menyumbangkan tenaganya secara lebih berdaya untuk mencapai tujuan. Oleh karena itu manager atau kepala sekolah dituntut untuk dapat berkomunikasi, memberikan petunjuk atau nasihat, berfikir kreatif, inisiatif, meningkatkan kualitas, serta memberikan stimulasi kepada bawahannya.

Begitu juga dengan kepala MIN 3 Lampung Utara, beliau belum memberikan contoh teladan dengan menerapkan disiplin yang tinggi serta aktif dalam menjalankan tugas, khususnya tugas mengajar, membantu memecahkan masalah yang dialami guru, staf, dan murid atau wali murid. Dapat berkomunikasi dengan baik kepada bawahan dan turut aktif dalam kegiatan yang dilakukan oleh murid misalnya pada saat event lomba mewakili Madrasah tetapi belum bisa maksimal membinanya.

Hal ini mengacu kepada firman Allah dalam surat Ali Imran ayat 104 :

Artinya : Dan hendaklah ada di antara kamu segolongan umat yang menyeru kepada kebajikan, menyuruh kepada yang ma'ruf dan mencegah dari yang munkar; merekalah orang-orang yang beruntung.¹⁸⁰

Kembali mengutip pendapat Quraish Shihab mengenai ayat di atas bahwa pengetahuan yang dimiliki seseorang, bahkan kemampuan mengamalkan sesuatu akan berkurang, bahkan terlupakan dan hilang, jika tidak ada yang mengingatkan atau dia tidak mengerjakannya.¹⁸¹

Di MIN 3 Lampung Utara kepala Madrasah harus selalu memberikan semangat untuk seluruh dewan guru dan staf, begitu juga sebaliknya, berani dan menerima kritik dan saran dari siapapun. Dengan kata lain kepala sekolah juga harus mau menerima masukan dari bawahannya dan bawahannya juga harus mau merespon perintah kepala Madrasah. Dalam proses manajemen untuk Madrasah efektif yaitu sekolah memiliki *team work* yang dinamis, partisipasi yang tinggi dari warga sekolah dan masyarakat, Madrasah memiliki

¹⁸⁰ Ali Imran [3]: 104.

¹⁸¹ M. Quraish Shihab, *Tafsir Al-Misbah* . . . h. 208.

keterbukaan dalam manajemen, sekolah memiliki kemauan untuk berubah, Madrasah reponsif dan antipatif terhadap kebutuhan serta komunikasi yang baik. Karena pengarahan merupakan hubungan manusia dalam kepemimpinan yang mengikat para bawahan agar bersedia mengerti dan menyumbangkan tenaganya secara efektif dan efisien.

2.4 Kepemimpinan Kepala Madrasah Ibtidaiyah Dalam Mengawasi Madrasah.

Pengawasan (*Supervisi*) adalah memantau kegiatan-kegiatan untuk memastikan kegiatan tersebut tercapai sesuai dengan perencanaan yang telah ditentukan.¹⁸² Pengendalian dilakukan untuk “menjamin” bahwa tujuan-tujuan organisasi dan manajemen tercapai.

Pada kepala sekolah MIN 3 Lampung Utara, proses pengawasan yang dilakukan adalah dengan melakukan evaluasi terhadap kinerja guru dan staf yaitu dengan melakukan supervisi kelas, hal itu dilakukan untuk mengetahui apakah seorang guru sudah melakukan kinerjanya dengan benar, baik dalam penyampaian program pelajaran, administrasi kelas, atau penyampaian materi. Hal ini sesuai dengan petikan wawancara kepala sekolah bahwa kepala sekolah mengingatkan untuk membuat administrasi kelas, kemudian mengadakan supervisi kepada guru.¹⁸³

Apabila semua pekerjaan dilakukan dengan baik, ikhlas dan tanggung jawab serta dengan kerja yang baik, karena yakin semua pekerjaan akan selalu diawasi oleh Tuhan, maka semua akan berjalan dengan baik dan lancar. Berkaitan

¹⁸²E. Mulyasa, *Menjadi Kepala Sekolah . . .*, h.101.

¹⁸³Petikan Wawancara dengan Erna Watie, Kepala Sekolah MIN 7 Lampung Utara, di ruang kepala sekolah, pukul 08.00 WIB, 19 Juni 2017.

dengan pengendalian demikian firman Allah SWT dalam surah al-Infithar ayat 10-12 :

Artinya : 10. Padahal Sesungguhnya bagi kamu ada (Malaikatmalaikat) yang Mengawasi (pekerjaanmu), 11. Yang mulia (di sisi Allah) dan mencatat (pekerjaanpekerjaanmu itu), 12. Mereka mengetahui apa yang kamu kerjakan.¹⁸⁴

Maksud ayat diatas adalah sesungguhnya ada malaikat yang selalu mengawasi pekerjaan dan selalu mencatat setiap pekerjaan tersebut, mengetahui apa yang selalu manusia kerjakan Dengan melakukan pengendalian maka akan terlihat sejauhmana hasil yang telah dicapai. Oleh karena itu pengendalian merupakan fungsi dari manajemen yang terakhir. Fungsi ini merupakan fungsi pimpinan untuk menyelamatkan jalannya proses kearah tujuan yang telah ditetapkan. Akhir dari perencanaan, adalah proses yang dilakukan akanmendapatkan berupa hasil pengendalian, Hal demikian juga kaitannya dengan manajemen sekolah efektif, dari hasil akademik murid menunjukkan prestasi yang membanggakan juga prestasi pada event yang dilaksanakan pada tingkat kota, provinsi dan nasional. Sehingga secara keseluruhan menurut penulis, *bahwa Kepala MIN 3 Lampung Utara belum mampu untuk memenej Madrasah dengan baik sehingga belum menjadi madrasah efektif. Akan tetapi di MIN 3 Lampung Utara peran guru dan staf sangat dominan sehingga semuanya bisa ditutupi tanpa haru menunggu kepala madrasah.*

Dikaitkan dengan manajerial kepala MIN 3 Lampung Utara dapat dinyatakan sebagai sekolah efektif karena telah memiliki indikator sebagai sekolah

¹⁸⁴Al-Infithar [82]:10-12

efektif. Menurut Andang mengutip dari Zazin bahwa indikator sekolah efektif dapat dilihat dari *input*, *proses*, *output* dan *outcome* sekolah.¹⁸⁵ Dengan adanya pemimpin yang mampu manajemen sekolah yang dipimpinnya secara keseluruhan, maka sekolah akan menjadi sekolah efektif.

2.5 Kepemimpinan Kepala Madrasah Ibtidaiyah Dalam Mengevaluasi Madrasah.

Evaluasi lebih luas ruang lingkupnya daripada penilaian , sedangkan penilaian lebih terfokus pada aspek tertentu saja yang merupakan bagian dari ruang lingkup tersebut. Jika hal yang dinilai adalah sistem pembelajaran, maka ruang lingkupnya adalah semua komponen pembelajaran, dan istilah yang tepat untuk menilai sistem pembelajaran adalah evaluasi. Dalam sistem madrasah (maksudnya madrasah sebagai suatu sistem), evaluasi merupakan salah satu komponen penting dan tahap yang harus ditempuh oleh kepala madrasah untuk mengetahui keefektifan madrasah.

Dari sisi evaluasi, kepala MIN 3 Lampung Utara mencermati secara seksama dari sisi positif setelah program itu dilaksanakan dengan menyelaraskan dengan kurikulum yang ada. Dengan adanya strategi program yang telah dibuat oleh madrasah nampak perkembangan madrasah sesuai rencana. Dengan adanya inovasi program dari kepala madrasah efisiensi waktu dan maksimalisasi program benar-benar Nampak dan terwujud.

Dalam melaksanakan evaluasi kepala MIN 3 Lampung Utara belum melaksanakannya secara maksimal, akan tetapi guru dan staf sudah biasa membuat evaluasi sendiri sehingga mereka lebih tahu hal apa yang mereka

¹⁸⁵ Andang, *Manajemen dan Kepemimpinan Sekolah*,. . .h. .. h.158.

dapatkan selama ini dan apa yang akan mereka lakukan kedepan untuk tetap memajukan MIN 3 Lampung utara menjadi madrasah yang efektif. Sehingga berdasarkan evaluasi guru dan staf walaupun kepala MIN 3 Lampung Utara belum melakukan evaluasi dengan maksimal ternyata banyak prestasi yang fantastis yang di raih siswa dan guru dajang-ajang tertentu.

Jadi evaluasi dalam hal ini sangat penting untuk mengetahui perkembangan siswa, guru dan staf lainnya. Ini sejalan dengan fungsi evaluasi yaitu: secara Psikologis, peserta didik selalu butuh untuk mengetahui sejauh mana kegiatan yang telah dilakukan sesuai dengan tujuan yang hendak dicapai.

Untuk itu, madrasah perlu melakukan evaluasi madrasah, termasuk penilaian prestasi peserta didik, guru dan staf. Secara sosiologis, evaluasi berfungsi untuk mengetahui apakah peserta didik, guru dan staf sudah cukup mampu untuk terjun ke masyarakat. Mampu dalam arti bahwa peserta didik dapat berkomunikasi dan beradaptasi terhadap seluruh lapisan masyarakat dengan segala karakteristiknya. Lebih jauh dari itu diharapkan peserta didik dapat membina dan mengembangkan semua potensi yang ada dalam masyarakat. Hal ini penting, karena mamputidaknya peserta didik terjun ke masyarakat akan memberikan ukuran tersendiri terhadap institusi pendidikan yang bersangkutan. Implikasinya adalah bahwa kurikulum dan pembelajaran harus sesuai dengan kebutuhan masyarakat. Secara didaktis-metodis, evaluasi berfungsi untuk membantu guru dan staf dalam menempatkan peserta didik pada kelompok tertentu sesuai dengan kemampuan dan kecakapannya masing-masing serta membantu guru dalam usaha memperbaiki proses pembelajarannya.¹⁸⁶

¹⁸⁶ *Ibid....hal 20*

BAB V

P E N U T U P

A. Kesimpulan.

Bedasarkan data yang telah dikumpulkan dan dilakukan oleh penulismengenai kepemimpinan kepala madrasah ibtdaiyah negeri di kabupaten Lampung Utara,maka dapat ditarik kesimpulan untuk menjawab semua rumusan masalahpemelitian ini menyatakan bahwa kepemimpinan kepala madrasah ibtdaiyah negeri di kabupaten Lampung Utara sudah tercapai sebagian. Kondisi ini terlihat dari:

1. Kepemimpinan Kepala Madrasah Ibtidaiyah dalam Perencanaan Madrasah.Kepala madrasahmerencanakan visi, misi dan tujuan madrasah kemudian dijabarkan dalambentuk program jangka pendek, program jangka menengah dan programjangka panjang yang terdokumentasi.Dalam membuat program dan penyusunan RKAM kepala madarasah melibatkan guru, orang tua murid danpesonel madrasah lainnya.Hal ini sudah dilakukan dengan baik di MIN 7 Lampung Utara dan belum dilakukan dengan baik di MIN 3 Lampung Utara.
2. Kepemimpinan Kepala Madrasah Ibtidaiyah dalam Mengordinasikan Madrasah. Yaitu dengan adanyastruktur organisasi yang jelas, pembagian tugas yang jelas, fungsi danwewenang serta tanggung jawab yang diberikan yaitu dengan membuatsurat tugas maupun surat keputusan. Semua unit saling berkordinasi antara unit yang lainnya sehingga tujuan yang hendak dicapai dalam menciptakankepemimpinan yang baik.Hal ini sudah dilakukan dengan baik di MIN 7 Lampung Utara dan belum dilakukan dengan baik di MIN 3 Lampung Utara.

3. Kepemimpinan Kepala Madrasah Ibtidaiyah dalam Menggerakkan Madrasah.
sudah berjalan dengan baik. Adanya kepemimpinan yang kuat, proses belajar mengajar yang tinggi, lingkungan madrasah yang aman dan tertib, pengelolaan pendidikan yang efektif, memiliki *team work* yang kompak, cerdas dan dinamis, partisipasi yang tinggi dari masyarakat, memiliki komunikasi yang baik, lulusan yang dihasilkan dapat masuk ke sekolah unggul dan favorit serta banyaknya prestasi yang telah diraih MIN Lampung Utara. Hal ini sudah dilakukan dengan baik di MIN 7 Lampung Utara dan belum dilakukan dengan baik di MIN 3 Lampung Utara (akan tetapi banyak dilakukan guru dan staf).
4. Kepemimpinan Kepala Madrasah Ibtidaiyah dalam Pengawasan Madrasah yang dilakukan oleh kepala MIN dalam menciptakan kepemimpinan yang baik dapat dilihat dari pelaksanaan prosedur yang sudah ada. Yaitu dengan melakukan monitoring setiap semester dengan jadwal yang telah ditentukan baik dari pengawas maupun dari kepala sekolah langsung, evaluasi juga telah dilaksanakan pada saat rapat koordinasi di setiap bulan maupun pada akhir semester, setiap proses yang telah berjalan yaitu dengan mengacu pada tahap perencanaan awal. Monitoring yang dilakukan sudah terjadwal oleh kepala madrasah serta demi meningkatkan mutu, maka pembinaan kepada guru serta pengawasan evaluasi juga dilakukan oleh instansi terkait. Hal ini sudah dilakukan dengan baik di MIN 7 Lampung Utara dan belum dilakukan dengan baik di MIN 3 Lampung Utara (akan tetapi banyak dilakukan sendiri antar guru dan staf).

5. Kepemimpinan Kepala Madrasah Ibtidaiyah Dalam Mengevaluasi Madrasah. Kepala MIN 7 Lampung Utara mencermati secara seksama dari sisi positif setelah program itu dilaksanakan dengan menyelaraskan dengan kurikulum yang ada kemudian dengan adanya evaluasi menyeluruh. Dengan adanya strategi program yang dievaluasi nampak perkembangan madrasah sesuai rencana. Dengan adanya inovasi program dari kepala madrasah evaluasi dan maksimalisasi program benar-benar Nampak dan terwujud. Hal ini sudah dilakukan dengan baik di MIN 7 Lampung Utara dan belum dilakukan dengan baik di MIN 3 Lampung Utara (akan tetapi banyak dilakukan guru dan staf).

Dari keseluruhan kepemimpinan kepala madrasah ibtidaiyah negeri 7 dan 3 Lampung Utara, kepemimpinan kepala MIN 7 dalam kategori baik dan kepala MIN 3 dalam kategori belum baik (akan tetapi sampai saat ini di MIN 3 Lampung Utara guru dan staf mampu menciptakan madrasah berada dalam kondisi yang cukup baik) yang mengacu pada *input*, proses, *output* dan *outcome* madrasah.

B. Rekomendasi

Berdasarkan hasil penelitian maka rekomendasi yang berkaitan kepemimpinan kepala madrasah ibtidaiyah negeri di Lampung Utara adalah sebagai berikut :

1. Kepemimpinan kepala madrasah ibtidaiyah negeri di Lampung Utara perlu didukung karena merupakan aspek penting dalam meningkatkan kualitas madrasah.
2. Komitmen dari semua pihak serta selalu menjaga hubungan kerja sama yang berkaitan dengan madrasah perlu dipertahankan, demi kelangsungan proses menuju tujuan yang hendak dicapai.

3. Untuk instansi terkait dengan pendidikan, seyogiaya memberikan apresiasi kepada kepala sekolah yang berprestasi dalam meningkatkan kualitas sekolahnya yaitu dengan memberikan penghargaan kepala sekolah terbaik, hal ini dapat memicu setiap sekolah untuk berlomba – lomba menjadi yang terbaik dan unggul.
4. Agar dilakukan penelitian lebih lanjut yang mampu mengungkapkan lebih dalam tentang kepemimpinan kepala madrasah Ibtidaiyah.dalam meningkatkan kinerja guru ditinjau dari media fokus yang lain. Sebab penelitian ini mengandung sejumlah keterbatasan.
5. Agar ditindak lanjuti langkah-langkah dengan menyelenggarakan studi yang sama pada setting yang lain, juga madrasah lain pada umumnya yang dapat berperan sebagai kasus negatif yang diperlukan untuk memberi data tambahan guna mengurangi kesalahan temuan dalam penelitian ini.

**KEPEMIMPINAN
KEPALA MADRASAH MADRASAH IBTIDAIYAH NEGERI
LAMPUNG UTARA**

TESIS

**Diajukan Kepada Program Pascasarjana
Institut Agama Islam Negeri Raden Intan Lampung
Untuk Memenuhi Salah Satu Syarat Guna Memperoleh Gelar Magister
Dalam Ilmu Manajemen Pendidikan Islam**



Oleh :

**HERRY SETIAWAN
NPM : 1522030035**

**PROGRAM MAGISTER MANAJEMEN PENDIDIKAN ISLAM
PROGRAM PASCA SARJANA
UNIVERSITAS ISLAM NEGERI
RADEN INTAN LAMPUNG
1438 H / 2017 M
TESIS**

**Diajukan Kepada Program Pascasarjana
Institut Agama Islam Negeri Raden Intan Lampung
Untuk Memenuhi Salah Satu Syarat Guna Memperoleh Gelar Magister
Dalam Ilmu Manajemen Pendidikan Islam**

Oleh

**HERRY SETIAWAN
NPM : 1522030035**

Pembimbing I : Dr. Yetri, M. Pd
Pembimbing II : Dr. Hj. Siti Fatimah, M. Pd



**PROGRAM MAGISTER MANAJEMEN PENDIDIKAN ISLAM
PROGRAM PASCA SARJANA
UNIVESITAS ISLAM NEGERI
RADEN INTAN LAMPUNG
1438 H / 2017 M**

PERNYATAAN KEASLIAN

Yang bertanda tangan di bawah ini :

Nama : **HERRY SETIAWAN**
NPM : 1522030035
Program Studi : Manajemen Pendidikan Islam

Menyatakan dengan sebenarnya bahwa Tesis yang berjudul “**Kepemimpinan Kepala Madrasah Ibtidaiyah Negeri di Lampung Utara**” adalah benar karya saya asli, kecuali yang disebutkan sumbernya. Apabila terdapat kesalahan dan kekeliruan sepenuhnya menjadi tanggungjawab saya.

Demikian surat pernyataan ini saya buat dengan sesungguhnya.

Bandar Lampung, Juli 2017
Yang Menyatakan

HERRY SETIAWAN
NPM. 1522030035

ABSTRAK

Kemampuan manajerial kepala sekolah merupakan faktor penting dan strategis dalam kerangka peningkatan kualitas dan kemajuan sekolah yang dipimpinnya. Dengan adanya kemampuan manajerial diharapkan kepala sekolah dapat menjadikan sekolah yang dipimpinnya menjadi sekolah efektif. Pada sekolah yang efektif kepala sekolah memiliki peran yang kuat dalam merencanakan, perorganisasian, pengarahan dan pengendalian.

Rumusan masalah dalam penelitian ini adalah: 1) Bagaimana kepemimpinan kepala madrasah dalam perencanaan Madrasah Ibtidaiyah Negeri di Kabupaten Lampung Utara ? 2) Bagaimana kepemimpinan kepala madrasah dalam Mengorganisasikan Madrasah Ibtidaiyah Negeri di Kabupaten Lampung Utara ? 3) Bagaimana kepemimpinan kepala madrasah dalam Menggerakkan staf Madrasah Ibtidaiyah Negeri di Kabupaten Lampung Utara ?. 4) Bagaimana kepemimpinan kepala madrasah dalam Mengawasi Madrasah Ibtidaiyah Negeri di Kabupaten Lampung Utara ?. 5) Bagaimana kepemimpinan kepala madrasah dalam Mengevaluasi Madrasah Ibtidaiyah Negeri di Kabupaten Lampung Utara ?.

Tujuan penelitian ini adalah untuk mendeskripsikan dan menganalisis kepemimpinan kepala madrasah mengenai perencanaan, pengorganisasian, penggerakan, mengawasi, dan mengevaluasi sehingga tercipta madrasah yang baik.

Penelitian ini menggunakan metode kualitatif deskriptif. Sumber data penelitian ini adalah kepala madrasah (sebagai *key informan*), wakil kepala sekolah, guru, orang tua murid (komite sekolah) dan tata usaha (sebagai informan). Teknik pengumpulan data melalui observasi, wawancara, dan dokumentasi. Analisa data penelitian dilakukan melalui langkah-langkah : (1) mengumpulkan data, (2) mereduksi data, (3) pemaparan data, dan (4) penarikan kesimpulan.

Hasil penelitian adalah : 1) Kepemimpinan kepala madrasah dalam perencanaan Madrasah 2) Kepemimpinan kepala madrasah dalam Mengorganisasikan Madrasah 3) Kepemimpinan kepala madrasah dalam Menggerakkan staf Madrasah. 4) Kepemimpinan kepala madrasah dalam Mengawasi Madrasah. 5) Kepemimpinan kepala madrasah dalam Mengevaluasi Madrasah.

Dari keseluruhan kepemimpinan kepala madrasah ibtidaiyah negeri 7 dan 3 Lampung Utara, kepemimpinan kepala MIN 7 dalam kategori baik dan kepala MIN 3 dalam kategori belum baik (akan tetapi sampai saat ini di MIN 3 Lampung Utara guru dan staf mampu menciptakan madrasah berada dalam kondisi yang cukup baik) yang mengacu pada *input*, proses, *output* dan *outcome* madrasah.

PERSETUJUAN

Judul Tesis : Kepemimpinan Kepala Madrasah Negeri di
Kabupaten Lampung Utara

Nama Mahasiswa : Herry Setiawan

No Pokok Mahasiswa : 1522030035

Program Studi : Manajemen Pendidikan Islam

Telah disetujui untuk diajukan dalam Ujian Tertutup pada Program Pascasarjana
IAIN Raden Intan Lampung

Bandar Lampung, Juli 2017

MENYETUJUI

Pembimbing I

Pembimbing II

Dr. Yetri, M.Pd
NIP.196512151994032001

Dr. Hj. Siti Fatimah, M.Pd
NIP.196512151994032001

Mengetahui
Ketua Program Studi Manajemen Pendidikan Islam

Dr. H. Jamal Fakhri, M.Ag.
NIP. 196301241991031002

PEDOMAN TRANSLITERASI

| Huruf Arab | Huruf Latin | Huruf Arab | Huruf Latin |
|------------|--------------------|------------|-------------|
| | Tidak dilambangkan | | |
| | B | | |
| | T | | ‘ |
| | S | | g |
| | J | | f |
| | H | | q |
| | Kh | | k |
| | D | | l |
| | Dz | | m |
| | R | | n |
| | Z | | w |
| | S | * | h |
| | Sy | | ‘ |
| | Sh | | y |
| | Dh | | |

Maddah

Maddah atau vocal panjang yang lambangnya berupa harkat dan huruf, transliterasinya berupa huruf dan tanda sebagai berikut :

| Harkat dan Huruf | Huruf dan tanda |
|------------------|-----------------|
| — | â |
| --- | î |
| — | û |

Pedoman transliterasi ini dimodifikasi dari : Tim Puslitbang Lektur Keagamaan, Pedoman Transliterasi, Arab-Latin, Proyek Pengkajian dan Pengembangan Lektur Pendidikan Agama, Badan Litbang Agama dan Diklat Keagamaan Departemen Agama RI, Jakarta, 2003

KATA PENGANTAR

Bismillahirrohmanirrohim

Alhamdulillah puji syukur penulis panjatkan kehadirat Allah SWT. Shalawat serta salam semoga tercurah kepada Nabi Agung Muhammad SAW, beserta keluarga dan para sahabatnya.

Seiring dengan rasa syukur, penulis juga menyampaikan rasa terimakasih kepada semua pihak yang telah membantu selama penelitian dan penulisan tesis, sehingga tesis ini dapat diselesaikan. Kendala dan kesulitan yang ada selama penulisan tesis ini menjadi tantangan dan ujian tersendiri, demi terwujudnya harapan dan cita-cita penulis.

Penghargaan serta rasa terima kasih penulis sampaikan kepada yang terhormat:

1. Bapak Prof. Dr. Idham Kholid, M. Ag, selaku Direktur Program Pascasarjana IAIN Raden Intan Lampung.
2. Bapak Dr. Jamal Fakhri, M. Ag selaku Ketua Prodi Manajemen Pendidikan Islam pada Program Pascasarjana IAIN Raden Intan Lampung.
3. Bapak Dr. Hj. Siti Fatimah, M.Pd dan Dr. Yetri, M.Pd selaku dosen pembimbing dan para dosen penguji yang dengan kesabaran beliau dalam membimbing dan memberi arahan, serta motivasi kepada penulis sehingga tesis ini dapat terselesaikan.
4. Bapak dan Ibu Kepala Madrasah Ibtidaiyah Negeri se-Kabupaten Lampung Utara, yang telah memberikan ijin dan memfasilitasi penulis sehingga dapat melakukan penelitian.
5. Serta semua pihak yang tidak bisa penulis sebutkan satu persatu, yang telah membantu penulis dalam menyelesaikan studi dan penulisan ini.
6. Teman – teman satu angkatan 2015 kelas C Program Studi Manajemen Pendidikan Islam terutama yang berasal dari Kabupaten yang sama Nurhani, Muhajir Yusuf, Soparudin Hasan dan Yulianto.

Semoga seluruh amal baiknya akan menjadi amal shaleh yang selalu mendapatkan limpahan pahala dari Allah SWT Amieen yaa Robbal A'lamien.

Bandar Lampung, Juni 2017
Penulis

HERRY SETIAWA

MOTO

يَتَأْتِيهَا الَّذِينَ ءَامَنُوا إِذَا قِيلَ لَكُمْ تَفَسَّحُوا فِي الْمَجَالِسِ فَافْسَحُوا
 يَفْسَحِ اللَّهُ لَكُمْ وَإِذَا قِيلَ انشُرُوا فَانْشُرُوا يَرْفَعِ اللَّهُ الَّذِينَ ءَامَنُوا
 مِنْكُمْ وَالَّذِينَ أُوتُوا الْعِلْمَ دَرَجَاتٍ وَاللَّهُ بِمَا تَعْمَلُونَ خَبِيرٌ ﴿١١﴾

“Wahai orang-orang yang beriman, apabila dikatakan kepadamu, berilah kelapangan di dalam majelis-majelis, maka lapangkanlah. Niscaya Allah Swt. akan memberi kelapangan untukmu. Apabila dikatakan, berdirilah kamu, maka berdirilah. Niscaya Allah Swt. akan mengangkat (derajat) orang-orang yang beriman di antaramu dan orang-orang yang diberi ilmu beberapa derajat. Allah Swt. Mahateliti apa yang kamu kerjakan.”(Q.S: Al Mujadalah: 11)

PERSEMBAHAN

1. Pendamping hidupku dan anakku yang senantiasa menemaniku dalam suka duka menyelesaikan tugas ini.
2. Kedua orang tua dan mertuaku yang saya selalu berbakti kepadanya yang senantiasa mendoakan dan merestui dalam menjalankan tugas ini.
3. Kakak, adik, dan semua keluarga besarku yang selalu mendoakan dan menjadi motivatoriku.

DAFTAR LAMPIRAN

Lampiran 1 Data Pra Survei

Lampiran 2 Pedoman wawancara

BIODATA PENULIS



YULIANTO adalah nama penulis tesis ini. Penulis lahir dari orang tua ayahanda sukram dan ibunda Soinem sebagai anak kedua dari delapan bersaudara. Penulis dilahirkan di Desa Bandar Agung Kecamatan Muara Sungkai Kabupaten Lampung Utara pada tanggal 08 Juli 1983. Selanjutnya penulis dibesarkan di Desa Tanjung Rejo Kecamatan Negeri Agung Kabupaten Way Kanan. Penulis

menempuh pendidikan mulai dari SDN 02 Tanjung Rejo (lulus tahun 1996), melanjutkan ke MTs Ma'arif Bumi Mulya (lulus tahun 1999), melanjutkan MA Ma'arif Bumi Mulya (lulus tahun 2002), Melanjutkan di STAIN Jurai siwo Metro (lulus tahun 2004), melanjutkan di STAI Ma'arif Metro (lulus tahun 2008) dan hingga saat ini penulis sedang menempuh pendidikan di UIN Raden Intan Lampung.

Penulis pernah aktif dalam organisasi kemahasiswaan, kepemudaan, dan kemasyarakatan Lembaga Dakwah Kampus (LDK), Kesatuan Aksi Mahasiswa Muslim Indonesia (KAMMI), Dewan Legislatif Mahasiswa Tarbiyah (DLMT), ketua Remaja Islam Masjid (RISMA), Bendahara Koperasi Majelis Taklim At-ta'awun. Hingga saat ini menjabat sebagai bendahara Unit Pelayanan Zakat (UPZ) Desa Madukoro, sekretaris masjid Jami' Nurul Huda Prokimal,

Dalam dunia pendidikan penulis pernah menjabat sebaga Kepala MI Ma'arif Bumi Mulya (periode 2005-2010), guru MTs Ma'arif Bumi Mulya (tahun 2005-2010), guru MA Ma'arif Bumi _____ Mulya (tahun 2005-2010), guru

MI Ma'arif Bumi Mulya (tahun 2005-2010), Guru MI Nurul Islam Banjarwangi (tahun 2011-2012), kepala MI Nurul Huda Madukoro (Tahun 2014), asisten dosen STAI Ibnu Rusdy (2016) dan sekarang menjabat ketua Yayasan Pendidikan dan social S-Four yufina. Saat ini penulis menjadi guru PNS pada Min 3 lampung Utara.

Dengan ketekunan dan kerja keras dalam menjalankan perintah dalam rangka menyembah Allah Swt penulis telah menyelesaikan tugas akhir tesis. Semoga dengan selesainya tugas penelitian ini penulis mampu memberikan kontribusi yang positif kepada dunia pendidikan khususnya madrasah ibtidaiyah di Kabupaten Lampung Utara sehingga hasil penelitian ini bias menjadi amal jariyah bagi penulis.

Akhir kata penulis mengucapkan terimakasih atas bantuan semua pihak atas selesainya penelitian pada tesis ini. Puji syukur kepada Allah Swt atas selesainya tesis yang berjudul **“Pengaruh Pengawasan Eksternal dan Motivasi Berprestasi Guru terhadap Kinerja Guru Madrasah Ibtidaiyah Negeri di Kabupaten Lampung Utara”**

DAFTAR TABEL

| | |
|---|-----|
| Tabel 1.1. Jumlah Guru yang berstatus PNS dan non PNS | 9 |
| Tabel 1.2. Kinerja Guru menurut hasil Prasurvei | 10 |
| Tabel 3.1. Jumlah guru yang menjadi sampel..... | 89 |
| Tabel 3.2. Responden berdasarkan status kepegawaian..... | 89 |
| Tabel 3.3. Kisi-kisi instrument kinerja guru | 92 |
| Tabel 3.4. Kisi-kisi instrument pengawasan eksternal..... | 96 |
| Tabel 3.5. Kisi-kisi instrument motivasi berprestasi..... | 97 |
| Tabel 3.6. Hasil analisis validitas uji instrumen | 99 |
| Tabel 3.7. Ringkasan hasil analisis reliabilitas instrument | 100 |
| Tabel 4.1. Presentase kategori pengawasan eksternal..... | 105 |
| Tabel 4.2. Presentase kategori motivasi berprestasi guru | 106 |
| Tabel 4.3. Presentase kategori kinerja guru | 108 |
| Tabel 4.4. Rekapitulasi hasil uji normalitas data | 109 |
| Tabel 4.5. Uji linieritas X1 terhadap Y | 111 |
| Tabel 4.6. Uji linieritas X2 terhadap Y | 112 |
| Tabel 4.7. Hasil Perhitungan uji _____ homogenitas | |

Tabel 4.8. Koefisien hasil perhitungan analisis regresi berganda..... 114

Tabel4.9. Anova regresi untuk pengujian hipotesis secara simultan 115

DAFTAR GAMBAR

| | |
|---|-----|
| Gambar 2.1.Bagan Kerangka Konsep | 81 |
| Gambar 4.1.Deskripsi skor data pengawasan eksternal | 105 |
| Gambar 4.2.Persentase kategori motivasi berprestasi MIN | 106 |
| Gambar 4.3.Deskripsi skor data motivasi berprestasi | 107 |
| Gambar 4.4.Persentase kategori kinerja guru MIN..... | 108 |
| Gambar 4.5. Deskripsi skor data kinerja guru..... | 108 |
| Gambar 4.6. Deskripsi skor data motivasi berprestasi | 107 |
| Gambar 4.7.Grafik Hubungan pengawasan eksternal dengan kinerja guru | 111 |
| Gambar 4.8.Grafik Hubungan motivasi berprestasi dengan kinerja guru..... | 112 |
| Gambar 4.9.Bagan hubungan antar variabel hasil penelitian..... | 114 |
| Gambar 4.10. Kurva F untuk pengujian hipotesis secara simultan..... | 116 |
| Gambar 4.11. Kurva t untuk pengujian hipotesis pengawasan eksternal terhadap kinerja guru | 117 |
| Gambar 4.12. Kurva t untuk pengujian hipotesis pengaruh motivasi Berprestasi terhadap kinerja guru | 118 |

DAFTAR ISI

| | Halaman |
|------------------------------------|---------|
| COVER | i |
| ABSTRAK | ii |
| LEMBARAN PERNYATAAN | iii |
| PERSETUJUAN DOSEN PEMBIMBING | iv |
| KATA PENGANTAR | vi |
| MOTTO | vii |
| PERSEMBAHAN | viii |
| PEDOMAN TRANSLITERASI | ix |
| DAFTAR ISI | x |
| DAFTAR TABEL | xii |
| DAFTAR GAMBAR | xiii |
| DAFTAR LAMPIRAN | xiv |

BAB I PENDAHULUAN

| | |
|---|----|
| E. Latar Belakang Masalah | 1 |
| F. Fokus Penelitian dan Subfokus | 9 |
| G. Rumusan Masalah | 11 |
| H. Tujuan dan Kegunaan Hasil Penelitian | 11 |

BAB II KAJIAN TEORITIK.....13

| | |
|--|----|
| C. Deskripsi Konseptual | 18 |
| D. Hasil Penelitian yang relevan | 95 |

BAB III METODOLOGI PENELITIAN99

| | |
|---|------------|
| G. Metode dan Prosedur Penelitian | 99 |
| H. Tempat dan Waktu Penelitian..... | 1 |
| I. Data dan Sumber Data | 1 |
| J. Teknik dan Prosedur Pengumpulan Data | 102 |
| K. Teknik Analisa data | 105 |
| L. Pemeriksaan Keabsahan Data | 108 |
| BAB IV HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN..... | 113 |
| D. Gambaran Umum tentang Latar Penelitian | 113 |
| E. Temuan Penelitian..... | 124 |
| F. Pembahasan Hasil Penelitian | 162 |
| BAB V KESIMPULAN DAN REKOMENDASI | 187 |
| C. Kesimpulan | 187 |
| D. Rekomendasi | 189 |
| DAFTAR PUSTAKA | |
| LAMPIRAN-LAMPIRAN | |
| Lampiran 1 Pedoman Observasi..... | |
| Lampiran 2 Pedoman Wawancara..... | |
| Lampiran 3 Catatan Lapangan dan Hasil Observasi..... | |
| Lampiran 4 Catatan Lapangan Hasil Wawancara | |
| Lampiran 5 Dokumen pendukung (Foto, Dokumen Program dan Kebijakan yang dievaluasi sesuai dengan fokus) | |
| DAFTAR RIWAYAT HIDUP | |

Daftar Pustaka

- Al-Munawar, Said Agil Husin. 2002. *Al-Qur'an Membangun Tradisi Kesalehan Hakiki*. Jakarta: Ciputat Press
- Ali, Atabik & Ahmad Zuhdi Mudlor. *Tt. Kamus Kontemporer Arab Indonesia*. Yogyakarta: Yayasan Ali Maksum
- Ashshiddiqy, Hasbi et.al. *tt. Al-Qur'an Dan Terjemahnya*. Jakarta: Departemen Agama RI,
- Daryanto, M. 1998. *Administrasi Pendidikan*. Jakarta: Rineka Cipta.
- DeRoche, E.F. 1987. *An Administrator's Guide for Evaluating Programs and Personnels An Effective School Approach*. London: Allyn and Bacon.
- George R. Terry, 1999. *Principles of Management* terj. G.A. Ticoalu, *Dasar-Dasar Manejmen*. Cet. 6; Jakarta
- Gary Yukl, 1994. *Kepemimpinan Dalam Organisasi*, terj. Jusuf Udaya, Jakarta: Prenhallindo
- Kencana, Inu. 1992. *Pengantar Ilmu Pemerintahan*. Bandung: Eresco
- Kartono, Kartini, 1998, *Pemimpin Dan Kepemimpinan; Apakah Pemimpin Abnormal itu*. Jakarta, PT. Raja Grafindo Persada
- Mulyasa, E. 2005. *Menjadi Kepala Sekolah Profesional. Dalam konteks Mensukseskan MBS dan KBK*. Bandung: PT. Remaja Rosda Karya.
- Mulyasa, E. 2006. *Menjadi Kepala Sekolah Profesional*. Bandung: Remaja Rosdakarya.
- Raharjo, M. Dawam, 2002. *Ensiklopedi Al-Qur'an: Tafsir Sosial Berdasarkan Konsep-konsep Kunci*. Jakarta: Paramadina
- Rohiat. 2008. *Kecerdasan Emosional Kepemimpinan Kepala Sekolah*. Bandung: Refika Aditama.
- Sergiovanni, T.J., Burlingame, M., Coombs, F.S. and Thurston, P.W. 1987b. *Educational Governance and Administration*. 2 nd . Ed. Englewood Cliffs, N.J.: Prentice-Hall, Inc.
- Shihab, M. Quraish. 1999. *Lentera Hati: Kisah dan Hikmah Kehidupan*, Mizan, Bandung, , Cet. XV
- Sudarwan. 2003. *Menjadi Komunitas Pembelajar*. Jakarta: Bumi Aksara.

- Suderadjat, Hari. 2004. *Manajemen Peningkatan Mutu Berbasis Sekolah*. Bandung: Cipta Cekas Grafika
- Sujak, Abi, 1990. *Kepemimpinan Manejer Eksistensinya dalam Perilaku Organisasi* Jakarta: CV Rajawali.
- Taufiq, Ali Muhammad, 2004. *Praktik Manajemen Berbasis Al-Qur'an*, terj. Abdul Hayyieal-Kattani & Sabaruddin. Jakarta: Gema Insani Press
- Purwanto, Ngalim. 2003. *Administrasi dan Supervisi Pendidikan*. Bandung, Remaja Rosdakarya.
- Wohjosumidjo. 2002. *Kepimpinan Kepala Sekolah*, Jakarta: Raja Grafindo Persada: cetakanke3
- Asrohah, Hanun. 1999. *Sejarah Pendidikan Islam* Jakarta: PT. Logos Wacana Ilmu.
- Hasbullah. 1999. *Sejaran Pendidikan Islam di Indonesia: Lintasan Sejarah Pertumbuhan dan Perkembangan*. Jakarta: PT Raja Grafindo Persada.
- Nizar, Samsul. 2007. *Sejarah Pendidikan Islam*. Jakarta: Kencana.
- Putra, Haidar Daulay. 2009. *Sejarah Pertumbuhan dan Pembaruan Pendidikan Islam di Indonesia*. Jakarta: Kencana.
- Subhan, Arief. 2012. *Lembaga Pendidikan Islam Indonesia Abad Ke-20*. Jakarta: Kencana.
- Zuhairini. 2004. *Sejarah Pendidikan Islam*. Jakarta: PT. Bumi Aksara.

BIODATA PENULIS



HERRY SETIAWAN adalah nama penulis tesis ini. Penulis lahir dari orang tua ayah anda H.M.Satir Tabah(Alm) Ibu Dra Hj Nurma RA. Penulis dilahirkan di tanjungkarang tanggal 23 september 1981. Penulis menempuh pendidikan dasar di SDN 06 penengahan (lulus tahun 1994), melanjutkan pendidikan menengah pertamake di MTS Asidiqih jakarta (lulus tahun 1997), melanjutkan pendidikan menengah atas di MAN 01 Bandar lampung (lulus tahun 2000), Melanjutkan pendidikan tinggi di IAIN Raden intan bandar lampung (lulus tahun 2008), dan hingga saat ini penulis sedang menempung pendidikan di UIN Raden Intan Lampung.

Penulis pernah aktif dalam organisasi kemahasiswaan, dan kepemudaan. Selama kuliah penulis pernah menjadi Sekjen BEM fakultas dakwah, Anggota Himpunan Mahasiswa islam (HMI), Penulis pernah menjabat sebagai staf Kantor Urusan Agama Kecamatan Kotabumi Kota, menjabat sebagai staf PENMAD Kemenag Kabupaten Lampung utara dan saat ini menjabat sebagai Kasi PENMAD Kemenag Kabupaten Way Kanan.Dengan ketekunan dan kerja keras dalam menjalankan perintah dalam rangka menyembah Allah Swt penulis telah menyelesaikan tugas akhir tesis. Semoga dengan selesainya tugas penelitian ini penulis mampu memberikan kontribusi yang positif kepada dunia pendidikan khususnya Madrasah Ibtidaiyah di Kabupaten Lampung Utara sehingga hasil penelitian ini bias menjadi amal jariah bagi penulis.

Akhir kata penulis mengucapkan terimakasih atas bantuan semua pihak atas selesainya penelitian pada tesis ini. Puji syukur kepada Allah Swt atas selesainya tesis yang berjudul “Kepemimpinan **Kepala Madrasah Ibtidaiyah Negeri Lampung Utara**”

